

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**FÁBIO PEREIRA GUERRA**

**VINCULOS DE CONFIANÇA ENTRE LÍDERES E LIDERADOS**  
**DE UMA INSITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

**Goiânia – GO**  
**PPMA - UNIALFA**  
**Maio/2019**

**FÁBIO PEREIRA GUERRA**

**VINCULOS DE CONFIANÇA ENTRE LÍDERES E LIDERADOS  
DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Herica Landi de Brito

**Goiânia – GO**  
**PPMA - UNIALFA**  
**Mai/2019**

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

G934c

Guerra, Fábio Pereira

Vínculos de confiança entre líderes e liderados de uma instituição federal de ensino / Fábio Pereira Guerra. – 2019.

89 f. : il.

Orientadora: Prof. Dr. Herica Landi de Brito.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) - Mestrado em Administração – Goiânia, 2019.

1. Liderança. 2. Confiança. 3. Trípode do trabalho. I. Guerra, Fábio Pereira. II. UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria. III. Título.

**CDU: 316.46**

## **MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em 29 de maio de 2019.

### **BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Herica Landi de Brito – Orientadora

---

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho – Avaliador Interno

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr. Marco Antonio de Carvalho - Avaliador Externo

**Goiânia**

**2019**

## **Dedicatória**

Dedico àquele que é autor e consumidor de minha fé, Deus (אלוהים), em quem subsisto e à minha esposa, Maria Julia, pelo amor e compreensão que foram fundamentais para a realização deste mestrado, mesmo com todos os percalços enfrentados nesta caminhada.

## **Agradecimentos**

Agradecer é primordial quando da realização de um trabalho complexo como uma dissertação, onde se contou com apoio, auxílio e estímulo de várias pessoas.

À pessoa do Magnífico Reitor do IF Goiano, Professor, Dr. Vicente Pereira de Almeida, que com uma administração inclusiva, conduziu diversos atos de incentivo aos servidores do IF Goiano, nas oportunidades dos editais de bolsas de qualificação.

Ao Diretor Geral do Campus Morrinhos, Professor, Dr. Gilberto Silvério da Silva, pela amizade, companheirismo e incentivo.

Também devo agradecer aos colegas, professores e técnicos do Campus Morrinhos, que responderam ao questionário, possibilitando o desenvolvimento dessa pesquisa.

## Resumo

O objetivo geral do estudo é verificar a qualidade da liderança e a percepção de confiança na díade líder/liderado, de uma instituição de ensino técnico e superior, tendo como base a ‘trípode do trabalho’ de Gillian Stamp (2002). Participaram do estudo 60 pessoas sendo 19 gestores (de vários níveis hierárquicos) e 41 servidores (entre 22 professores e 19 técnicos). Os dados foram coletados por meio de um questionário pré-testado pela BIODSS Internacional (Instituto Brunel de Organização e Estudos Sociais, Reino Unido), traduzido e validado no contexto brasileiro por Bruno (2013). O mesmo avalia a qualidade da liderança recebida e a percepção de confiança entre a díade líder-liderado. Os dados foram analisados de modo descritivo. A análise destes, indicou a percepção da confiança prescritiva e a qualidade da liderança foi rígida. Os resultados obtidos apontam a existência da falta de autonomia dos liderados. Percebeu-se ainda que a confiança intensifica em equipes autogerenciadas onde há apenas gestores, tornando ineficiente a avaliação de confiança, pois monitorar gestores de si mesmo há relutância nas equipes em auto monitorar-se.

**Palavras-chaves:** liderança, confiança, trípode do trabalho.

## **Abstract**

The general objective of the study is to verify the quality of leadership and the perception of trust in the leading / leading dyad of a technical and higher education institution, based on Gillian Stamp's (2002) 'work tripod'. Sixty-four managers (of several hierarchical levels) and 41 servers (22 teachers and 19 technicians) participated in the study. The data were collected through a questionnaire pre-tested by BIODS International (Brunel Institute for Organization and Social Studies, UK), translated and validated in the Brazilian context by Bruno (2013). It also assesses the quality of leadership received and the perception of trust between the leader-led dyad. The data were analyzed in a descriptive way. The analysis of these indicated the perception of prescriptive confidence and the quality of leadership was rigid. The results obtained indicate the existence of the lack of autonomy of the individuals. It was also noticed that trust intensifies in self-managed teams where there are only managers, making trust evaluation inefficient, since monitoring managers of themselves is reluctant in the teams to self-monitor themselves.

**Keywords:** leadership, trust, tripod of work.



## Lista de Figuras

Figura 1	Trípode do Trabalho .....	34
Figura 2	Trípode Ótimo .....	35
Figura 3	Trípode Rígida .....	36
Figura 4	Trípode Difusa .....	36

## Lista de Quadros

Quadro 1	Epistemologia da Confiança .....	38
Quadro 2	Organograma do Campus Morrinhos Anexo 07 .....	89
Quadro 3	Foco na avaliação do questionário .....	48
Quadro 4	Exemplo de cruzamento de líder/liderado vs confiança .....	52

## Lista de Tabelas

Tabela 1	Participantes .....	46
Tabela 2	Alfa de Cronbach Totalidade do Questionário .....	50
Tabela 3	Alfa de Cronbach Trípole do Trabalho .....	51
Tabela 4	Líderes e Liderados Participantes .....	52
Tabela 5	Porcentagem da Trípole do Trabalho Seção A .....	53
Tabela 6	Pontuação seção A <sup>1</sup> vs Trípole de trabalho .....	54
Tabela 7	Porcentagem da Trípole do trabalho ‘eu como gestor’ seção A <sup>1</sup> ....	55
Tabela 8	Porcentagem da Trípole do trabalho ‘meu gestor’ seção A <sup>1</sup> .....	56
Tabela 9	Porcentagem da Trípole do trabalho Seção B .....	58
Tabela 10	Porcentagem seção B vs Trípole do trabalho .....	58
Tabela 11	Porcentagem da Trípole do trabalho ‘eu como gestor’ seção B .....	59
Tabela 12	Porcentagem da Trípole do trabalho ‘meu gestor’ seção B .....	60
Tabela 13	Porcentagem da Trípole do trabalho Seção C .....	61
Tabela 14	Porcentagem da Trípole do trabalho Seção A <sup>2</sup> .....	63
Tabela 15	Porcentagem de Confiança ‘eu como gestor e ‘meu gestor’ .....	65
Tabela 16	Geral do questionário Liderança e Confiança .....	70
Tabela 17	Coerência seção A <sup>1</sup> Anexo 2 .....	84
Tabela 18	Revisão seção A <sup>1</sup> Anexo 2 .....	84
Tabela 19	Julgamento seção A <sup>1</sup> Anexo 2.....	84
Tabela 20	Coerência seção B Anexo 3 .....	85
Tabela 21	Revisão seção B Anexo 3 .....	85
Tabela 22	Julgamento seção B Anexo 3 .....	85
Tabela 23	Seção C Anexo 4 .....	86
Tabela 24	Confiança entre Líder e Liderado Anexo 5 .....	87
Tabela 25	Seção A <sup>2</sup> Geral Anexo 6 .....	88

## Lista de Gráficos

Gráfico 1	Seção A <sup>1</sup> Geral .....	53
Gráfico 2	Pontuação seção A <sup>1</sup> .....	55
Gráfico 3	Seção A <sup>1</sup> ‘eu como gestor’ (líder) .....	56
Gráfico 4	Seção A <sup>1</sup> ‘meu gestor’ (liderado) .....	56
Gráfico 5	Não existência de casos Univariados seção A <sup>1</sup> .....	57
Gráfico 6	Seção B Geral .....	58
Gráfico 7	Pontuação seção B .....	59
Gráfico 8	‘eu como gestor’ Geral seção B .....	59
Gráfico 9	‘meu gestor’ Geral seção B .....	60
Gráfico10	Existência de casos Univariados seção B .....	61
Gráfico11	Pontuação seção C .....	62
Gráfico 12	Existência de casos Univariados seção C .....	63
Gráfico 13	Seção A <sup>2</sup> .....	63
Gráfico 14	Existência de casos Univariados seção A <sup>2</sup> .....	64
Gráfico 15	Pontuação Confiança ‘eu como gestor e ‘meu gestor’ .....	65
Gráfico 16	Existência de casos Univariados seção Confiança .....	66
Gráfico 17	Geral questionário Liderança e Confiança .....	70

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2</b>	<b>OBJETIVO</b> .....	17
<b>3</b>	<b>IF GOIANO DENTRO DE UM CENÁRIO ORGANIZACIONAL</b> .....	18
<b>4</b>	<b>BASES TEÓRICAS</b> .....	21
4.1	Liderança .....	21
4.2	Papel do Líder na Gestão Pública .....	26
4.3	Confiança entre líder/liderado nas organizações.....	30
4.4	Relação de confiança e desempenho organizacional .....	31
4.5	Tripode do trabalho .....	33
4.6	Epistemologia em confiança .....	39
4.7	Relatos empíricos de confiança .....	42
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	46
5.1	Participantes .....	46
5.2	O questionário como instrumento.....	46
5.3	Validação do questionário.....	50
5.4	Procedimento de coleta e análise de dados.....	51
5.5	Limitações da pesquisa .....	52
<b>6</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	53
	Seção A <sup>1</sup> .....	53
	Seção B .....	57
	Seção C .....	61
	Seção A <sup>2</sup> .....	63
6.1	Confiança entre líder/liderado .....	65
6.2	Discussão .....	67
6.3	Resumo dos achados .....	70
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	72
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	74
	<b>ANEXO 01</b> .....	80
	<b>ANEXO 02</b> .....	84
	<b>ANEXO 03</b> .....	85
	<b>ANEXO 04</b> .....	86
	<b>ANEXO 05</b> .....	87
	<b>ANEXO 06</b> .....	88
	<b>ANEXO 07</b> .....	89

## 1 - Introdução

Dentro de uma instituição federal de ensino, por que estudar a confiança entre líder e liderado? Este questionamento foi o início da caminhada de pesquisa desta dissertação.

A descoberta de varias vertentes de estudo desta relação, líder/liderado, na organização e trabalho nos vários aspectos da atividade humana, conduziram especificamente a uma tese de doutoramento de Bruno (2013), ‘Confiança nas relações entre líderes e liderados’ com sustentação teórica de Stamp (2002), ‘Tripode do Trabalho’.

Ao mensurar a relação de confiança e demonstrar o que pode acontecer entre, líder/liderado, confiança/não confiança, que gere benefício à capacidade humana de trabalho e na prática gerencial, com a utilização da tripode de trabalho para avaliar a qualidade da liderança recebida e a percepção de confiança entre a díade líder-liderado.

O objetivo geral do estudo é verificar a qualidade da liderança e a percepção de confiança na díade líder/liderado, utilizando a trípole de trabalho em uma instituição federal de ensino, Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos.

Circunscrevendo o IF Goiano como parte integrante do universo de escolas técnicas federais, tem metas da educação profissional, na conjuntura nacional da educação, com diretrizes de políticas públicas através do Plano Nacional de Educação (PNE) e de governança. Com o reordenamento e expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, o Instituto Federal Goiano (IF Goiano) por orientação do MP/CGU, vem se organizando para implantar a Gestão de Risco que tem por finalidade geral a adoção das melhores práticas desta, proporcionando um processo estruturado, tendo como base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a organização.

Proseguindo, as bases teóricas, onde o foco do líder na gestão pública, com revisão de valores, a essência no resultado e a valorização de um espírito empreendedor, que apenas incorpora estes vocabulários habituais da iniciativa privada à gestão pública, aos processos e rotinas, para um melhor desempenho são praticas pouco usuais. Ademais, Hooijeberg e Choi (2001), mencionam que razões burocráticas resultam como inibidores e limitadores do líder no setor público como: os cargos possuidores de funções explícitas e documentadas; autoridade, deveres e prestação de contas compiladas, com controles e autonomia reduzidas sobre os recursos e esses fatores, para os liderados, são apresentados como inibidores da liderança. Para esses autores, os gestores do setor público e privado têm maneiras diferenciadas de lideranças, por causa dos diferentes níveis de discricionariedade e atribuições.

O modelo trípole do trabalho, de Gillian Stamp, compreende que confiança possui um caráter próprio ao papel gerencial e que a condição para a autonomia é criada com a prática, por parte dos liderados com seus julgamentos. Confiança vigilante, termo cunhado por Stamp, para essa qualidade da confiança (BRUNO, 2013).

O tema confiança, abordado por Stamp com seus pressupostos, construtos diferentes, dentro de um ambiente organizacional, serão abordados com o modelo trípole do trabalho, onde as responsabilidades atribuídas pela liderança como desafio, com o estabelecimento de relações de confiança com o liderado, com seu julgamento, autonomia e liberdade dentro de um limite estabelecido. A presença do líder caracteriza uma liderança vigilante na execução das atividades por parte do liderado, acompanhada pela liderança, que age orientando (sem controlar), delimitando circunstâncias na ação. Assim oportuniza retorno e informações, evitando imprecisões na atividade. Trípole ótima, a confiança é definida como vigilante (STAMP, 2002).

A condição de confiança entre líder/liderado remeterá a um padrão gerencial e a condição de não confiança, também apresentará um padrão gerencial. Estes padrões então identificados e reconhecidos nos níveis de confiança na vivência gerencial prática do líder e liderado, que não envolvem 'risco', sustentação encontrada na autora McLeod (2011), fazendo-se uma revisão da raiz etimológica para perceber uma evolução do tema e o significado ao longo do tempo.

Algumas pesquisas no âmbito nacional também são apresentadas, ilustrando o mesmo tema, confiança entre líder/liderado em esferas diferenciadas como: Cotta (2010) confiança intraorganizacional, varejo; Lacerda et al (2015) relações de confiança na gestão empresarial numa fábrica de biscoitos; Santos (2013) qualidade da confiança, em uma organização militar (BOPE).

Os procedimentos de coleta de dados entre os 153 servidores, foi pelo envio de e-mails pelo aplicativo SurveyMonkey, 5 foram devolvidos por erro de endereço, um foi cancelado no recebimento e 2 responderam mas não aceitaram participar, restando 145 possibilidades de respondentes ao questionário, sendo que 60 (válidos) responderam ao questionário, Liderança e Confiança.

O questionário liderança e confiança, como instrumento, mede as dimensões: responsabilização, confiança e vigilância – os três vértices da trípole do trabalho de Gillian Stamp e as suas dimensões internas de julgamento, coerência e revisão. Acrescido apenas do Perfil do Servidor, que identificará os líderes dos demais. Neste questionário existem 3 seções: Seção A1 – Como as coisas são (destaca as qualidades das relações gerenciais com

base na trípole do trabalho); A2 – Como as coisas deveriam ser (idem, em termos de situação ideal desejada, considerando para os testes de confiabilidade) Seção B - Como as coisas são (foca a qualidade das relações gerenciais com base na trípole do trabalho). Isola-se nesta seção a dimensão confiança. Seção C – Nesta organização (foca a percepção dos participantes para com a cultura geral da instituição e a trípole do trabalho).

A descrição e análise dos resultados na seção A1 (como as coisas são), apresenta mais de 80% quando mede as dimensões: responsabilização, confiança e vigilância – os três vértices da trípole do trabalho, apontando para uma trípole do trabalho rígida. Na seção B (como as coisas são na dimensão confiança) com 63%, aponta para uma trípole do trabalho também rígida. Na seção C (cultura geral da instituição) mais de 50%, a trípole do trabalho ficou difusa.

A análise destes dados, indicou a percepção da confiança prescritiva e a qualidade da liderança foi rígida. Liderança com relações de confiança dos liderados, que usa o julgamento para tomar decisões com parâmetros estabelecidos, a liderança vigilante indicaria a presença do líder no processo de condução das atividades do liderado, sem controlar, mas os resultados demonstram que a confiança na díade líder/liderado é exercida sem que conduza o liderado a uma ação voluntária, mas impositiva.

Concluiu-se que quanto maior a diferença hierárquica menor a confiança. Com a confiança fraca e sem opinião ao meio organizacional não significando baixa eficiência organizacional pois a trípole rígida não torna a organização ineficiente mas vislumbra-se a possibilidade de melhora. Sendo a confiança prescritiva refere-se ao quanto às pessoas sentem que a confiança que recebem está associada a observar os limites prescritos. A tendência é a de adicionar regras, controles e mensurações a um custo que será frequentemente maior do que os ganhos em valor. Esse tipo de confiança tende a se caracterizar por relações de ‘desconfiança’ e pela trípole rígida.



## 2 – Objetivo

As organizações públicas de ensino tem características peculiares, individuais para cada unidade, mas todas possuem uma estrutura semelhante estabelecida por leis e regimentos, assim na verdade as pessoas com suas características próprias, são ordenadas, alocadas, pela disponibilidade destas em cada unidade de ensino. A preocupação está em adaptar o servidor ao serviço sem que se leve em conta as características individuais por um período prolongado de ajuste e aquisição de conhecimento, ficando afetado o desempenho da organização em virtude de relações de confiança entre líderes e liderados.

Para que as proposições futuras sejam alcançadas:

- Alinhar as pessoas, competências humanas e desempenho, às estratégias da instituição e objetivos organizacionais é a atitude, a se incrementar para o futuro;
- Novos perfis gerenciais e gestores de pessoas são ações valorizadas a se desenvolver e capacitar gestores;
- Enquadrando a gestão de pessoas às estratégias do negócio, valoriza os objetivos organizacionais.

O objetivo geral do estudo é verificar a qualidade da liderança e a percepção de confiança na díade líder/liderado, utilizando a trípole de trabalho em uma instituição federal de ensino, Instituto Federal Goiano – Campus Morrinhos.

A qualidade da liderança e a percepção de confiança serão instrumentos a galgar as proposições futuras.

### 3 – IF Goiano dentro de um cenário organizacional

O Campus Morrinhos do Instituto Federal Goiano, vinculado a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), do Ministério da Educação (MEC) tem no Plano Nacional de Educação, 10 diretrizes e 20 metas, sendo que a décima destas metas, o primeiro item diz que a prioridade é a formação profissionalizante e a conclusão da educação básica:

1) Manter programa nacional de educação de jovens e adultos voltado à conclusão do ensino fundamental e à formação profissional inicial, de forma a estimular a conclusão da educação básica; (ANEXO a LEI nº 13.005, de 25/06/2014).

A universalização da educação pública, no item 4 da décima meta, é nitidamente ampliar as matriculados, fomentando a profissionalização destes estudantes, interiorizando a oferta de educação profissionalizante.

Adequado às diretrizes do MEC, o Instituto Federal Goiano, tem sua Missão, Visão e Valores em alinhamento ao Plano Nacional de Educação (PNE). A Missão: O Instituto Federal Goiano busca promover educação profissional de qualidade, visando à formação integral do cidadão para o desenvolvimento da sociedade. Visão: Consolidar-se como instituição de referência nacional na promoção de educação profissional verticalizada. Valores: Ética, respeito à diversidade e ao meio ambiente, comprometimento, gestão democrática, transparência, integração, excelência na atuação.

As políticas educacionais, que orientam a formulação de macro políticas de Estado, alguns consensos a nível internacional, na qualificação dos recursos humanos necessários para um padrão de desenvolvimento, onde a produtividade e a qualidade dos bens e produtos são decisivos para a competitividade internacional. Mesmo que em si mesma a educação não garanta justiça social e também não erradique a violência, o desrespeito ao meio ambiente, o fim da discriminação social, mesmo assim ela é indispensável para tornar a sociedade igualitária, solidarizando-a e integrando-a. A obtenção de conhecimentos e a formação de habilidades cognitivas, ações finalísticas do ensino, são hoje condições fundamentais para o estudante conseguir, de maneira produtiva vivenciar ambientes impregnados de informações, tendo a habilidade de discerni-las, selecionando as mais relevantes, e continuar aprendendo, Mello (1991). Sendo o conhecimento, a informação, uma visão ampla de valores básicos de cidadania, em estruturas organizacionais, plurais, com trocas contínuas de informações que são cada vez mais complexas, onde a hegemonia do Estado, na figura da Escola, uma parcela específica da sociedade substitui equilíbrios instáveis, envolvendo negociações da díade, líder/liderado, nos conflitos para estabelecer consensos.

Segundo Mello (1991), as escolas, cujo sistema de ensino no Brasil admitem um grande centralismo e verticalização que enfraquecem as unidades prestadoras de serviço educacional, embuidas de um instrumento burocrático educacional, prestam contas para si mesmas, das metas produzidas. A multiplicidade de fatores como, a expansão quantitativa, currículos, programas, estatutos e carreiras do magistério, técnicos administrativos da educação, foram decididos em nível central, não em termos de diretrizes básicas, em aspectos da gestão cotidiana das escolas.

Na rede hierárquica do Campus Morrinhos, o organograma no quadro 02 (Anexo 07), onde os retângulos em negrito demonstram os líderes com função gratificada, que exercem autoridade sobre outros servidores.

Uma característica física do Campus Morrinhos do IF Goiano é a dispersão dos departamentos pelos 1200 hectares da fazenda, onde o departamento de administração esta em um prédio, o gabinete da direção geral em outro, a pesquisa, a extensão os cursos, os laboratórios, cada qual com sua unidade. Desta forma tanto os técnicos administrativos como os professores ficam separados cada qual em seu posto.

A comunicação em sua maior parte é através de telefone ou internet. Os contatos pessoais são esporádicos, principalmente entre os técnicos. Já os professores dentro de seus cursos tem maior possibilidade de relacionamento, estando em contacto dentro do mesmo prédio.

Mas nos últimos quatro anos, por orientação do MP/CGU através da Instrução Normativa Conjunta N° 01 de 2016 o IF Goiano vem se organizando para implantar a Gestão de Risco que tem por finalidade geral a adoção das melhores práticas desta, proporcionando um processo estruturado, tendo como base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a execução dos objetivos organizacionais.

Esta política que ainda será levada a efeito através de controles internos, gerenciamento de risco, impacto resultante da ocorrência do evento, coordenado pelo gestor de risco, que perceba a probabilidade de ocorrência de um evento, a possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade, em um conjunto de atividades ou processos de trabalho, através de um plano de implementação de controles.

A gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico do IF Goiano, por meio de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e aos demais processos de trabalho, são estes que devem ser identificados, avaliados, tratados e monitorados continuamente, com periodicidade a ser definida no PDI. O desempenho da gestão de riscos deve ser medido por

instrumentos a serem desenvolvidos pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR) e aprovados no Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos do IF Goiano (CGRC). As responsabilidades pela gestão de riscos, no âmbito do IF Goiano, devem ser distribuídas dentre as Instâncias de Supervisão definidas na Política de Gestão e esta gestão deve ser sistematizada e suportada pelas premissas da metodologia do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

A metodologia de gestão de riscos do IF Goiano está estabelecendo o contexto, identificando eventos, avaliando, procurando resposta a estes riscos, por meio de comunicação e consulta a comunidade e posterior monitoramento, avaliando-se a confiança entre líder/liderado procura-se resposta a estes por intermédio de consulta a comunidade.

## 4 – Bases Teóricas

### 4.1 – Liderança

Os teóricos da administração pública, anteriormente se preocupavam com fenômenos administrativos localizados, como promover o êxito do oficiais sobre a tropa no desempenho nas guerras, mas nos últimos anos trazem para discussão aspectos dos problemas administrativos mais focados na pessoa, evitando-se generalizações pois o foco passou da produção para o indivíduo. A função do líder, caracterizado como chefe que lida com os subalternos como peças em que tinha como obrigação organizar, planejar, corrigir e controlar erros, passa a ser a obtenção de uma contribuição intelectual, dedicação e motivação dos colaboradores, ganhando importância para o sucesso da organização, mesmo nas públicas que possuem atividades pré-elaboradas e a cada gestão há a substituição de pessoas que irão aprender o serviço. A liderança é a arte de motivar outros para objetivos comuns e a não existência de um modelo de liderança o contínuo aprendizado será o acúmulo de capital intelectual.

Com o foco na pessoa, líder, de acordo com Fiedler e Chemers (1974), as primeiras investigações empíricas sobre o conceito de liderança só tenham sido publicadas em 1904, pesquisas relevantes nesse campo tenham tomado forma durante a Primeira Grande Guerra (1914-1918), cujo interesse direcionava para a aplicação de teses para uma ideal seleção e substituição de oficiais combatentes. Esse escopo foi reforçado entre guerras, e até a Segunda Grande Guerra (1939-1945) o interesse residia na identificação de traços de liderança que pudessem incrementar a eficácia das performances de guerra verificadas, atuando sobre a efetividade positiva dos oficiais. Mesmo existindo estudos sobre liderança desde o início do século XX, quando a revolução industrial atingiu um certo grau de maturidade, foi no período posterior a Segunda Grande Guerra, principalmente durante a década de 60, que o foco saiu da produção e passou para o consumidor, o indivíduo.

Sendo assim, até meados de 1960, a função do líder, que nessa época era melhor caracterizado como chefe, era sentar em sua cadeira e lidar com as peças (funcionários) de uma engrenagem maior (empresa). Com isso, suas obrigações se dividiam em organizar, planejar, corrigir erros e controlar (FIEDLE e CHEMERS, 1974).

Nos anos 70, passou a ser necessário a contribuição intelectual dos funcionários tanto quanto ou até mais que sua força braçal, em uma porcentagem que só aumentou com o passar do tempo. Já no fim da década de 80 e início de 90, elementos como dedicação e motivação

dos colaboradores começaram a ganhar cada vez mais importância na equação de sucesso de uma empresa. Essa evolução também teve grandes reflexos na liderança e a forma com que os gestores lidavam com os colaboradores (MARQUES, 2016).

Já nas organizações públicas onde há repetição de atividades pré elaboradas; o uso de tecnologia em alguns casos no limite da obsolescência; a ausência de pessoas devidamente treinadas para desempenhar certas atividades mais complexas, a atenção aos recursos humanos (pois a cada gestão substituem-se pessoas que já ganharam habilidades por outras que ainda irão aprender); enfim, ocupações que não agregam valor a organização, e se não agregam valor, geram desperdício (MARQUES, 2016).

A ênfase na problemática da gestão, na esfera da administração pública, em absorver ferramentas gerenciais, realce em informações, definição de metas, apuração de custos e maior democratização dos processos decisórios e visibilidade dos projetos institucionais, tem avançado ultimamente, no entanto, enfrenta problemas internos; A falta de comunicação interna; A motivação dos funcionários; A organização nas rotinas diárias; Falta de expertise dos gestores como líderes; A distribuição de tarefas; A desconfiança dos gestores nos funcionários; A remuneração, independentemente do desempenho individual; O conformismo ou ociosidade de funcionários; uma carreira; especulações pessoais. Portanto, não estar em contato com a equipe e saber comunicar-se eficazmente para que não haja contradição no que se diz e executa, resulta em falta de motivação, falta de confiança e descontentamento entre liderados e líderes (BRUNO, 2013).

O tema liderança ganha maior importância a vista dos que se encontram na posição de ser um líder, como aos que se encontram em posição de ser liderados. Tendo em vista, tal importância é necessário, buscar-se um maior entendimento sobre o conceito de liderança, identificando os traços comuns de maior importância para um líder e assim buscando dirimir má interpretação sobre administrar *x* liderar.

A liderança e a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUSES; POSNER, 1997, p. 3).

Usualmente se confunde a liderança com boa administração, no entanto boa administração se refere em alcançar objetivos por intermédio da consecução de planos e

projetos de estruturas organizacionais e da monitoração dos resultados, a liderança, por outro lado, segundo Robbins (2002), pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

Mas, o que vem a ser um Líder? A Liderança não se reduz ao cargo ocupado, mas às pessoas que exercem o poder. A relação do termo liderança com poder, segundo Etzioni (1965) há algumas diferenciações, pois enquanto “poder” é a capacidade de forçar ou coagir alguém, para que faça a sua vontade em virtude de sua posição de força, se bem que pudesse escolher o não fazê-lo. No entanto, a habilidade de conduzir as pessoas a fazer de bom grado o que você quer por sua influencia pessoal é liderança, distingue-se da compreensão de poder por promover ascendência, isto é, incentivo de mudança de preferências, ao que o poder pressupõe que as preferências dos subordinados não são consideradas (HUNTER, 2006; CUNHA e SILVA, 2010).

O desgaste que a palavra poder vem sofrendo no meio organizacional, em virtude de possuir um peso de definições correlatas como autoritarismo, pressão e coação. A palavra “poder” parece provocar uma atração fora do comum para alguns, e uma barreira natural para outros – como se fosse algo ruim. Poder entendido como algo ruim se deve a diferença estabelecida com autoridade e sua conseqüente aplicação na gestão, mas já de outro lado a palavra liderança vem adquirindo grande aceitabilidade em virtude de o líder ser aquele que consegue entender a vontade, os desejos da maioria, transformando em uma linguagem admissível, o mesmo ocorre com chefia e líder (CAETANO, 2007).

As variações nos tipos de liderança podem se distinguir segundo Bergamini (1994 p.105):

A contribuição feita pelas teorias que ressaltaram a importância da motivação dentro do processo de liderança é inestimável. Já foi possível perceber que, na busca da eficácia, não cabe ao líder motivar seus seguidores.

A existência de várias teorias para explicar a forma de atuação dos líderes, nas condições mais diversas de trabalho, como os que apresentam as abordagens dos traços de liderança (os líderes já nascem como tal), comportamental (pode ser aprendida por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal) e situacional (há líderes para cada situação).

Nas organizações públicas e privadas buscam-se as aplicações dos princípios da liderança, no aprimoramento do relacionamento interno e com os clientes, comenta Hunter (2006, p.27), explicando:

Algumas pessoas têm questionado por que o foco está concentrado nos aspectos da liderança orientados para o relacionamento, em vez de no trabalho em si ou em aspectos técnicos. Na verdade, era exatamente o que

costumávamos fazer, mas ao longo dos anos descobrimos que quase nunca encontrávamos gerentes com problemas na área técnica ou na realização do trabalho. Ao contrário, sua força nessas áreas era o motivo pelo qual havia sido promovidos à posição de liderança.

Um processo de influencia, nos remete a um conceito de liderança, exercido por uma pessoa ou grupo, preparado para atuar na realização de metas. Eficiência na liderança é medida pela capacidade de adaptação a cada situação experimentada. Como a liderança é exercida por seres humanos suscetíveis a erros e acertos, a não existência de um modelo de liderança, remete a um contínuo aprendizado e acúmulo de capital intelectual (STEFANO; GOMES FILHO, 2004).

A respeito de liderança, tem-se registrado diversos ditos, onde se ouve repetidas vezes: 'Um líder não é feito, ele nasce líder'. Ou ainda, 'Acredito que a liderança em parte possa ser aprendida'. Espera-se que não deixem que alguém os convença de que não pode ser assim. O homem que pensa que a liderança não pode ser aprendida irá provavelmente permanecer numa posição subordinada. O homem que acredita que pode, irá ao trabalho e aprenderá. Ele pode não vir a ser o presidente da companhia, mas pode ascender de onde está segundo Follet (apud Graham, 1997).

Ideia que caminhava na contramão da corrente científica no início do século passado, quando fala-se em integração entre pessoas, setores, a empresa em si, acredita-se na importância da comunicação, transparência, liderança, criatividade, *empowerment*<sup>1</sup> – na perspectiva de transformar conflitos em algo produtivo, pois o fato de 'dar ordens' necessita de tanto estudo e treinamento, quanto qualquer outra habilidade que desejamos adquirir. Atestando o quanto é necessário que cada pessoa esteja realmente preparada para exercer sua função dentro de uma organização e quando não há preparação, as consequências negativas surgem (GRAHAM, 1997).

Utilizar o conflito como ferramenta para o progresso de pessoas, propõe-se que em vez de apená-lo, deve-se trabalhá-lo a favor da organização, com o conflito se pensa que "não sendo bom, nem ruim", mas como a diferença de opiniões, de interesses, este estimularia o ambiente de trabalho num ambiente criativo e gerador do conhecimento (TELLES, 2007).

Com Mary Parker Follett, pioneira no estudo do conceito de circularidade na interação entre seres humanos, é explicado que no comportamento circular existe, em uma discussão aberta, a confrontação e o jogo livre na proposição de ideias. Existe uma associação das diferenças, ao contrário não há dominação de uma ideia sobre as outras, mas concessão das

---

<sup>1</sup> - *empowerment* – é um conceito de Administração de Empresas que significa "**descentralização de poderes**", empoderamento, ou seja, sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa ao lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades.



partes na busca de uma ideia comum a todos. A dinâmica de circularidade, que possa a vir a sugerir um círculo virtuoso e positivo, levando à criatividade, também pode criar um círculo vicioso e negativo, que conduz à esterilidade e à desagregação. Quando um membro, neste círculo, do grupo toma posição frente aos demais, os demais também tomarão uma posição em relação a ele. A tese do círculo de desenvolvimento que segue a espiral positiva antevê que o comportamento coletivo integrador de um membro tende a induzir uma atitude similar nos outros (FOLLET, 1930).

A integração entre pessoas e departamentos é uma forma passível de sucesso de gestão. Para um administrador, saber usar da integração deve ser importante, pois se busca impedir que os dirigentes, executivos, ajam como juízes. Para decidir, é importante que eles tentem integrar os diferentes pontos de vista, não criando um processo de rejeição de A ou B e com isso, perca-se o potencial ilimitado de cada funcionário de contribuir com suas diferentes experiências e conhecimentos, que visa um trabalho de cooperação entre as partes. A integração faz com que os executivos estejam unidos sob uma determinada política, agregando valor para a organização; caso contrário será um ponto extremamente negativo para o sucesso da organização (GRAHAM, 1997).

Quanto mais ajustadas, com uma unidade de funcionamento, os departamentos, áreas da organização, a integração fortalece o todo, mas sendo uma rotina a atuação em separado destes departamentos, atuando como concorrentes entre si e deixando o cliente fora do foco. A multifuncionalidade dos departamentos traz o cliente para o foco novamente, e proporcionando uma maior integração entre as pessoas envolvidas, evitando grandes burocracias internas (referente à posição hierárquica de cada indivíduo), com a eliminação de entraves conflituosos no sistema de gestão (GRAHAM, 1997).

Quando a experiência de *Hawthorne*, orientada pelo professor Elton Mayo, revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos, sendo no início para estudos sistemáticos a respeito da organização informal. A finalidade inicial da experiência de *Hawthorne* (realizada entre 1927 a 1933), de estudar a fadiga, os acidentes, a rotatividade e os efeitos das condições do ambiente de trabalho sobre a produtividade humana. Surgindo com este experimento a ‘Teoria das Relações Humanas’, demonstrando que dentre os fatores mais importantes para o desempenho individual, estão às relações interpessoais. Na década de 30 foi uma ‘descoberta’ revolucionária em relação às ideias predominantes da Escola Científica, assim como Liderança formal e informal (MAXIMIANO, 2012).

A partir dos estudos das relações humanas, todo o acervo acerca da motivação no trabalho é aplicado nas organizações. Na construção das motivações sobre o comportamento

organizacional a Escola das Relações Humanas abrangeu tanto o lado psicológico quanto o sociológico das organizações, sobre os padrões de comportamento e a importância das relações individuais (CHIAVENATO, 2004).

#### **4.2 – Papel do líder na gestão pública**

Na administração pública o papel do gestor não é apenas daquele que fica estático, assinando documentos e delegando competências a seus liderados, esta visão vem mudando. Atualmente um líder deve possuir características, para que o andamento da organização se desenvolva, conhecendo a fundo os processos, sendo um facilitador e proporcionando método, ambiente para fluidez do trabalho a ser desenvolvido, não se abstendo de colocar a mão na massa, sendo capaz de dar e receber *feedback* (BISPO, 2011).

Semelhantemente a gestão pública ao setor privado, com as novas demandas do mundo corporativo e globalizado, ele se vê pressionado a rever sua estrutura de funcionamento, potencializando seus processos e rotinas, obtendo um melhor desempenho e resultado prático Pablo et al. (2007). Sendo assim, os líderes na gestão pública, na revisão de valores, foco nos resultados e a valorização de um espírito empreendedor estão incorporando estes vocabulários e ações.

Apesar da dificuldade do gestor público ser envolvido com vários objetivos, diferentes interesses e racionalidades, diferentemente do setor privado onde o foco e o objetivo central é o lucro, possível de ser mensurado por meio de indicadores econômico-financeiros (HOOIJEBERG e CHOI, 2001).

Ademais, Hooijeberg e Choi (2001) fazem alusão à ações repetitivas que acabam por resultar como inibidores e limitadores do líder no setor público, como os cargos com funções explícitas e documentadas; autoridade, deveres e prestação de contas compiladas, com controles e autonomia diminutas sobre os recursos. O que para os liderados, estes aspectos são substitutos e inibidores da liderança. Para estes autores, os gestores do setor público e privado têm formas particulares de liderança, em virtude dos diferentes níveis de discricionariedade e atribuições.

Os líderes na gestão pública inferem menor associação no âmbito de liderança, tarefas e eficácia, sendo que a eficácia apresenta-se mais associada a estilos de liderança, orientados para o meio interno das organizações. Destaque-se que a obtenção da eficácia e senioridade dos líderes é percebida mais positivamente em órgãos públicos, do que em meio ao privado (HOOIJEBERG e CHOI, 2001).

Os processos da gestão pública, oriundos da iniciativa privada, como gerenciamento, liderança e foco em resultados, necessitam de adequações. Em virtude da crescente cobrança da população, sobre os serviços públicos, exigindo transparência, eficiência e ética no negócio público. Estas cobranças por mudanças gerenciais pedem às lideranças políticas que trabalhem com equipes comprometidas, preparadas tecnicamente, fazendo o Estado crescer eficientemente de maneira sustentável, entendendo que Estado engloba toda a hierarquia estatal, Ministérios, Secretarias, Autarquias e Empresas Públicas em administrações governamentais.

Novos paradigmas de gestão, capazes de superar as estruturas centralizadoras, as hierarquias, o formalismo e os sistemas de controle taylorista, emergem no período da redemocratização (anos 80), pela crise na administração pública, envolta num emaranhado de discursos. A superação dos modelos arcaicos da administração pública, burocráticos e autocráticos, na disseminação de sistemas mais democráticos e participativos (BRESSER PEREIRA, 1997).

No Brasil é identificado na administração pública, modelos de gestão diferenciados. Cada um dos modelos implementados possui particularidades marcantes na gestão pública, atuando na forma do governo conduzir o público na ação planejada.

No período da história brasileira os modelos na administração pública são Patrimonialista (1500-1930), Burocrático (1930-1990), Gerencialista (a partir de 1990) e Societal (a partir dos anos 2000). Representando um determinado período histórico, no entanto, não houve uma sobreposição exclusiva dos novos modelos sobre os anteriores, e que várias características dos modelos podem ser encontradas na administração pública atual (PAES DE PAULA, 2005; COSTA, 2008; SECCHI, 2009).

O modelo de administração pública no Brasil, durante o período colonial, imperial e a Primeira República, englobado de 1500 até 1930, como foram conduzidas as relações entre a metrópole Portugal e a colônia Brasil denominou-se o período de Patrimonialismo como modelo de gestão. Apesar da proclamação da independência do país em 1822 percebe-se a manutenção deste modelo de administração pública por todo o Brasil Império, como também na República Velha (1889-1930).

A dominação baliza as relações patrimonialistas, porém é aceita pelos subordinados diante dos chefes. Na dominação não se expressa o conflito ou desejo de transformação é aceita como natural. As origens deste conceito provem das relações familiares das sociedades patriarcais, tais práticas introduzem-se na gestão pública. Na sociologia weberiana o

patrimonialismo tem características de apropriação de recursos estatais por funcionários públicos, grupos políticos e segmentos privados (OLIVEIRA e SANTOS, 2011).

De 1930 até a década de 1990 o modelo burocrático na administração pública brasileira predomina. Inicialmente na incorporação deste modelo é no governo de Getúlio Vargas, onde foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936, tendo sido a primeira reforma administrativa do estado brasileiro.

Juntamente com o governo de Vargas (1930-1945) houve a crise de 1929 e que no âmbito da teoria econômica discutia-se a teoria de Keynes. Fortalecida a ideia de Estado interventor em oposição ao ideal liberal, com a ideia do Estado de Bem-Estar Social (ARAGÃO, 1997).

O modelo burocrático visava o rompimento com práticas de corrupção, nepotismo e arbitrariedade nas ações públicas, práticas usuais no modelo patrimonialista que permeava a gestão pública, vigente e com interesses antagônicos a um seguimento da população brasileira que se desenvolvia, a classe urbana.

Max Weber (1999), fundamenta o modelo burocrático, que considera que as organizações se tornam eficientes com a implementação de normas definidas. O pensamento burocrático está na ideia de ordenamento e dominação legitimada pela existência de normas. O modelo burocrático possui elementos essenciais, a saber, estrutura de autoridade impessoal, hierarquia dos cargos altamente especificados, descrição dos cargos com clara esfera de competência e atribuição, seleção fundada em qualificação técnica, remuneração fixa compatível com a hierarquia dos cargos, o cargo como única ocupação do burocrata, promoção baseada em sistema de mérito, separação entre o público e privado do burocrata e controle sistemático do cargo (WEBER, 1999).

No Modelo Gerencial, a base de seu pensamento liberal, Weber comenta que onde a amplitude e papel do Estado na economia deve ser revista. Citando Adam Smith que diz que o Estado deveria se ocupar com a manutenção da segurança interna e externa, a garantia do cumprimento dos contratos e a prestação de serviços de utilidade pública. A busca para atingir critérios de eficiência na prestação do serviço público, objetivando finalisticamente o menor custo público, subsidiada em ferramentas de gestão da administração privada, ensejando ações de privatização, terceirização e ajuste fiscal (PAES DE PAULA, 2005).

Apresentando um discurso de participação social nas funções de controle do Estado, na noção gerencial o cidadão é um cidadão-cliente, não participa do Estado, na formulação de políticas ou controle social, consumindo o que é oferecido pelo Estado (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Entretanto, a reivindicação da cidadania e o fortalecimento do papel da sociedade civil na condução da vida política do país, questionando o Estado como protagonista da gestão pública, bem como a ideia de público como sinônimo de estatal Keinert (1994), torna-se predominante uma concepção no âmbito desse campo, a saber, a implementação de um projeto político que procura ampliar a participação dos atores sociais na definição da agenda política, criando instrumentos para possibilitar um maior controle social sobre as ações estatais e desmonopolizando a formulação e a implementação das ações públicas.

Nesse contexto, multiplicam-se pelo país governos com propostas inovadoras de gestão pública que abrigavam diferentes experiências de participação social. Nessas experiências que foram construídas principalmente por governos de frentes populares<sup>2</sup>. Ampliou-se assim a inserção do campo movimentalista, que passou a atuar nos governos municipais e estaduais por meio dos conselhos de gestão tripartite, comissões de planejamento e outras formas específicas de representação, Jacobi (2000). Na defesa da esfera pública não-estatal que está intimamente vinculada com a criação de espaços públicos de negociação e espaços deliberativos, essa visão alternativa tenta ir além dos problemas administrativos e gerenciais, pois considera a reforma um projeto político e de desenvolvimento nacional.

O modelo de gestão societal ainda não se apresenta implementado no Brasil, pois é um conceito em construção e estabelece diálogo com os conceitos de governança pública, societalismo, transparência pública, mas se percebe um grande movimento para a discussão sobre as possibilidades de concretização. Pode-se identificar que a proposta do modelo societal se encontra como complemento às disfunções presentes no modelo gerencial, no qual, em princípio buscava a participação social, porém não conseguiu efetivá-la (COURI, 1999).

Pessoas compõem a sociedade, pessoas possuem diferentes valores, ideias, aspirações e ao longo de suas existências desempenham também diferentes papéis. Dessa maneira, a política se apresenta como meio dos diversos interesses presentes na sociedade para serem negociados. Para Rua (1997) a política é o meio pelo qual se devem manter os conflitos em níveis aceitáveis, para sobrevivência e progresso da sociedade.

No caminhar do processo democrático, a sociedade brasileira começa a exigir seus direitos, o que na visão de Matias-Pereira (2007) ajudou o país a transpor peculiaridades

---

<sup>2</sup> - Frente Popular refere-se aos governos de colaboração de classes, onde participam partidos burgueses com partidos operários ou direções operárias muito reconhecidas, estes últimos muitas vezes em maioria. Existem diferentes tipos de governo de Frente Popular, mas todos eles têm algo em comum: são governos burgueses que os operários consideram ser "seu" governo e, na maioria dos casos, os setores mais fortes da burguesia não o consideram como "seu".

históricas do autoritarismo e elitismo em um movimento de fortalecimento do sistema institucional mais democrático, com justiça social, promovendo a mitigação das desigualdades e injustiças na distribuição de riqueza, renda e poder.

As políticas públicas são, portanto, criadas pelo Estado em resposta às necessidades da sociedade e de si próprio, Cunha e Cunha (2002). A execução dessas políticas Públicas depende de pessoas habilitadas com capacidades, adquiridas ou natas, líderes em seus ambientes laborais, motivando, disseminando grupos que desenvolvam ações das políticas públicas.

### **4.3 – Confiança entre líder/liderado nas organizações**

A amplitude do tema, confiança tem sido tratada com pressupostos, mensurações e construtos diferentes. Destacá-la em um ambiente organizacional, confiança e liderança é importante no desenvolvimento da pesquisa científica, mesmo que seja considerada insuficiente (KRAMER, 1999).

De 2005 em diante, no Brasil, observa-se um grande numero de estudos empíricos e teóricos sobre confiança na forma de artigos e dissertações (ZANINI, 2005; CUNHA & MELO, 2006; ANDRADE, REZENDE, SALVATO, & BERNARDES, 2011).

O controle e a coordenação da rotina organizacional, que consistem sobretudo em estruturas burocráticas e hierárquicas, a confiança tornam-se em um mecanismo informal Zanini (2011). Segundo Ripperger, (1998, apud Zanini, Migueles, 2014, p.46), a presença da confiança nas relações interpessoais dentro da organização permite a redução do controle hierárquico formal, enquanto expande as possibilidades do emprego do conhecimento com maior grau de autonomia, facilitando a eliminação de redundâncias e processos imperfeitos e permitindo a melhoria continua.

A possibilidade crescente da troca e partilha de informações, diminuem os conflitos e aumentam a satisfação e a motivação, de acordo com estudos empíricos Dirk, & Ferrin (2001). A confiança é capaz de ser um elemento facilitador na tomada de decisões e disputas, permitindo flexibilidade no gerenciamento e minimiza a necessidade de controles (HORTA, DEMO, & ROURE, 2012).

Neste momento de reflexão teórica, onde busca-se compreender a relação entre confiança de líder/liderado e desempenho organizacional, cuja importância deste construto segundo Zanini (2011), através da perspectiva econômica da confiança na coordenação informal dos contratos relacionais das organizações privadas que não será levada adiante, em

virtude de o foco deste estudo de caso seja uma organização pública com servidores públicos em regime estatutário por concurso público. O instrumento de análise desta relação de confiança ou não com a díade líder/liderado será quantificada utilizando a tripode de trabalho de Stamp (2005) que será explanada a seguir. As variáveis, influenciando ou sendo influenciadas, no desempenho organizacional terão uma perspectiva que possa ajudar no entendimento da relação entre confiança interpessoal e desempenho organizacional. Através da quantificação da confiança podendo compreender a relação entre confiança e desempenho organizacional.

#### **4.4 – Relação de confiança e desempenho organizacional**

A confiança contribui para o desempenho nas organizações. O efeito moderador com o desempenho organizacional em face de uma relação direta e positiva é encontrado em alguns estudos empíricos, Aryee, Budhwar, & Chen (2002); Zanini (2005). Um exemplo onde confiança é percebida por Aryee et al. (2002) porquanto elemento mediador com a percepção comum de igualdade distributiva e contentamento do trabalho. Como o efeito positivo de confiança entre líderes e liderados, como no modo de transferência de conhecimento, para fortalecer o empenho dos servidores, com a produtividade organizacional tendo sua eficiência aumentada (ZANINI, 2014).

Dirks & Ferrin (2001) exibem uma meta-análise com vários estudos empíricos que confirmam as relações de confiança em modos e comportamentos com as pessoas nas organizações e os efeitos positivos. Os níveis superiores de confiança resultam em maneiras mais produtivas, níveis elevados no comportamento responsável voluntário, por conseguinte, performance elevada.

Entretanto Zanini e Migueles (2014), colocam que com níveis elevados de confiança entre líderes e liderados, não significa desempenho elevado, ou em organizações que apresentem baixo índice de confiança irão forçosamente demonstrar baixo desempenho organizacional, à análise da relação entre os níveis de confiança e as variantes do desempenho organizacional leva em conta o cenário institucional em que essas operações transcorrem para que modos de governança original sejam considerados numa análise custo - benefício (Zanini, 2007). A gestão baseada em confiança tem custos inerentes que compõem o contexto de uma organização privada, onde são mantidos alguns elementos anteriores e fundamentais na construção de convivência apoiado em confiança. Por exemplo Zanini e Migueles (2014) :

[...] estudou a relação de confiança, monitoração e autonomia individual em equipes autogeridas e conclui que excessivos níveis de confiança podem torna-se prejudiciais para a eficiência das equipes. Lengfred conclui que, sob autonomia individual e altos níveis de confiança, a confiança em equipes autogerenciadas torna-se ineficiente, pois as pessoas nessas equipes tornam-se relutantes em monitorar umas as outras.

A noção de confiança traz em si um risco comportamental associado, o que na perspectiva econômica significa custos associados Coleman (1990, apud Zanini e Migueles 2014). No entanto em um universo de trabalho sustentado nas relações de confiança precisão de contínuos aportes para sustentar um razoável equilíbrio das conjunturas e aspectos de continuidade dos contratos de trabalho o que é desnecessário em um ambiente organizacional governamental em que de antemão está pautado sobre normas, manuais, regulamentos, resoluções ministeriais, decretos e leis, dando consistência e respaldo aos servidores, afora a delegação e o repartimento da autoridade, pelas funções delimitadas que cada servidor possui pelo cargo. Porém, ainda que a gestão baseada em confiança seja pretendida no cumprimento de tarefas organizacionais específicas, as circunstâncias institucionais devem ser notados (ZANINI, 2007).

O desenvolvimento da confiança no ambiente organizacional do serviço público, consumirá muito pouco tempo e mesmo adotando um estilo de gestão baseado em confiança não será necessária assistência de motivações que sustentem relacionamentos de confiança, como normas de comportamento, conduta, punição, transparência organizacional e comunicação corporativa clara, pois já estão previstos nos códigos de conduta dos servidores públicos com seus códigos de ética e de conduta com todos os desdobramentos previstos em lei e os procedimentos subjacentes a cada instancia que venham a tomar os processos de trabalho. A programação de treinamento específico ficará restrito ao desenvolvimento da carreira ou função do servidor, já que o processo de seleção são os concursos com carreira específica para cada cargo, o que diminui drasticamente a rotatividade nas organizações governamentais.

A importância da confiança na ação de atividades específicas na organização, compreende-se que confiança será melhor compreendida como uma variável reguladora na organização de tarefas específicas

Assim a confiança em um grupo de trabalho, permite que as pessoas realizem ações sem que haja precaução dos outros com relação a comportamentos oportunistas, aceitando por tanto maiores riscos. Já em ambientes de trabalho que a confiança é menor, o baixo nível de motivação em contextos organizacionais que seja estimulada a competição interna. Lazear (1998) observa que a eficiência aumenta com o fomento da competição, privilegiando



esforços individuais em detrimento de esforços coletivos. O resultado da soma dos esforços individuais será mais eficiente para alcançar alguns objetivos, mesmo com um contexto de baixa confiança, sendo um estilo de gestão que privilegia a competição entre seus agentes, tornando difícil a existência de laços de confiança, extinguindo os benefícios desse mecanismo social de gestão.

A importância da confiança em relação ao desempenho de atividade específica dentro da organização chega-se a um entendimento em que confiança pode ser compreendida como variável mediadora que concorre para a gestão de tarefas específicas na organização, mas não decisivo no desempenho organizacional. Nessa lógica, nota-se eficiência entre a natureza específica das tarefas e a utilidade da confiança na gestão das relações de trabalho. Para a melhor compreensão da relação de confiança e desempenho organizacional, as condições institucionais (físicas e culturais) podem ser percebidas como incertezas do meio externo, impactando o comportamento individual nas organizações (Zanini e Migueles, 2014).

#### **4.5 – Tripode do trabalho**

No modelo tripode do trabalho de Stamp, sistemática de análise em confiança, compreende que confiança possui um caráter próprio ao papel gerencial e que a condição para a autonomia da díade envolvida é criada com a prática, por parte dos liderados com seus julgamentos. Confiança vigilante, termo cunhado por Stamp, para essa qualidade da confiança (BRUNO, 2013).

O modelo de Stamp se baseia em três qualidades de trabalho (tripode de trabalho) sugerindo:

- Tripode Ótima: as responsabilidades atribuídas pela liderança como desafio, delimitam circunstâncias da ação, com o estabelecimento de relações de confiança com o liderado, que usa seu julgamento, autonomia e liberdade dentro de um limite estabelecido, onde a presença do líder caracterize uma liderança vigilante na execução das atividades por parte do liderado, acompanhada pela liderança, que age orientando (sem controlar), oportunizando retorno e informações, evitando imprecisões na atividade. Tripode ótima, a confiança é definida como vigilante (STAMP, 1997).

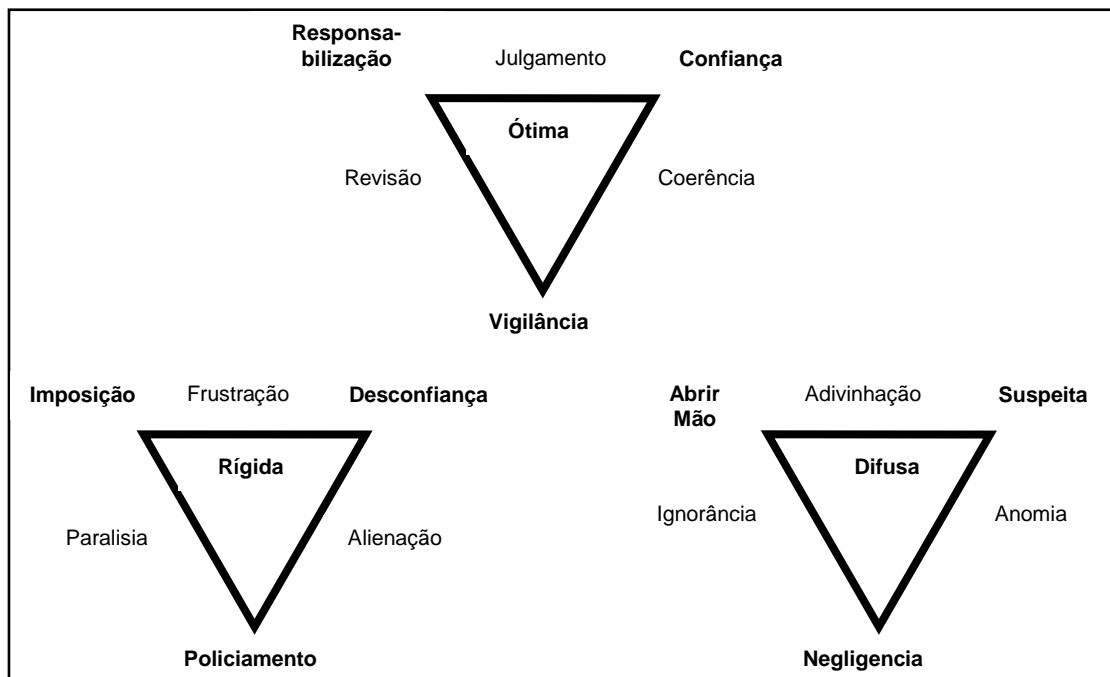
- Tripode Rígida: quando a qualidade da liderança é determinista, onde as regras são claras e prescritas, a liberdade é ausente nos julgamentos por parte do liderado a mecanicidade das relações o controle se impõem. Tripode rígida, a confiança é definida como rígida (STAMP, 1997).

- Tripode Difusa: o líder ausente é caracterizado por um distanciamento, onde o líder abre mão da autoridade e as relações tornam-se débeis, desorientando o liderado e sem definição em suas ações. Trípede difusa, a confiança é definida como difusa (STAMP, 1997).

Quando o liderado encontra confiança no uso de julgamentos próprios e o líder sustenta esta atitude, dentro de parâmetros definidos por meio de regras, valores e leis, a ação de liberdade é percebida. No modelo de Stamp, a confiança, que é própria da função gerencial, torna-se um identificador da qualidade na relação entre líder e liderado, a confiança será vigilante e conseqüentemente a trípede é ótima.

No modelo trípede do trabalho (Fig. 1, p. 34), confiança do líder em relação ao liderado está vinculada na medida em que o líder deposita confiança na ação do liderado na execução das suas ações com vistas a soluções. Portanto julgamento é importante, norteando o 'grau de liberdade' do liderado na execução de suas ações, pautando as decisões para alcançar resultados. A percepção da confiança e da liberdade, quando da variação da trípede ótima, rígida e difusa tem-se um julgamento: trípede rígida ou difusa gerará frustração ou suposição, no liderado quanto ao que fazer. Com uma pequena liberdade no uso do próprio julgamento, remeterá a variáveis no grau de confiança do líder no tocante a seus liderados.

**Figura 1.** Trípede do trabalho. © Bioss; Stamp, (2002)



Em suma a confiança do líder em relação a seus liderados, na trípede do trabalho, denotará o momento que o liderado percebe que o líder 'conta com ele', mesmo quando houver situações de falhas, erros e dúvidas em qual direção seguir, ou na capacidade de executar a tarefa proposta, ou estímulos a se envolver em novos cenários. O líder confiando,

sob a ótica do liderado é um julgamento, para as tomadas de decisões, que delimitam os próprios caminhos. Percebe-se ‘liberdade vigiada’ – daí o termo confiança vigilante, mas não ‘policiaada’.

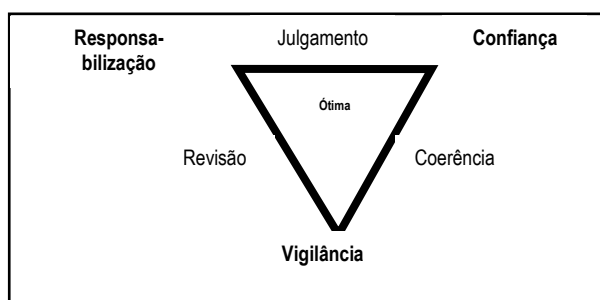
**Percepção de confiança na trípole do trabalho:** (fig. 1, p. 34)

**Vigilante:** A trípole é ótima. As qualidades da trípole do trabalho estão presentes na relação de liderança. A confiança é vigilante. A dimensão confiança analisada deve mostrar resultado alto e manter correlação significativa com a trípole ótima.

**Prescritiva:** Está associada a um controle sobre as ações e os resultados dos liderados. Existe proximidade, embora a qualidade dessa proximidade possa tomar a forma de controle e desconfiança. A dimensão confiança, analisada isoladamente, deve mostrar resultado baixo e manter correlação alta com a trípole rígida.

**Difusa:** Está associada a um distanciamento líder/liderado. Há processos fracos ou inexistentes de efetiva atribuição de responsabilidades e de uma relação de proximidade com qualidades de acompanhamento e *feedback*. A dimensão confiança analisada isoladamente deve mostrar resultados baixo e manter correlação alta com a trípole difusa.” Bruno (2013, p.60).

**Figura 2.** Trípole Ótima, © Bioss; Stamp, (2002)



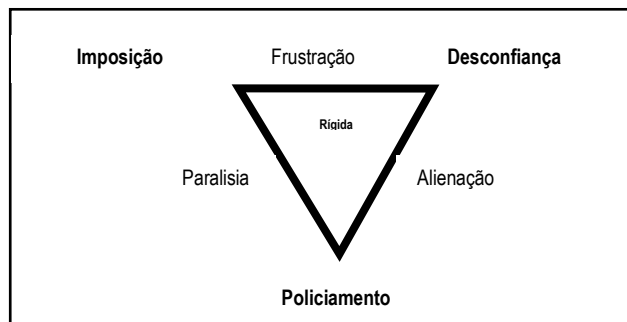
Analisando a trípole do trabalho vigilante, a responsabilidade que é agregada a cada nível, o valor é delimitado nos critérios de avaliação, como intenções divididas, objetivos aceitos, para um tempo de conclusão acordado, onde as decisões se fortalecem nos níveis existentes e a confiança nas pessoas da organização, pelos seus julgamentos em relação ao trabalho de sua responsabilidade. Tornando a avaliação nas capacidades individuais autênticas, pois não há sub ou opressão no trabalho.

Quando responsabilidade, confiança e vigilância são mantidos em equilíbrio, podem-se ter três resultados:

**Responsabilidade e confiança** permitem um julgamento a ser exercido; responsabilidade delimita confiança pelo julgamento pessoal.

**Responsabilidade e vigilância** conduzem para uma verificação e estimativa de conclusão, e vigilância indica uma revisão, mantendo a organização com ações e pessoas no rumo e ritmo correto.

**Confiança e vigilância** mantêm uma coerência, em que as pessoas precisam para sustentar a suas crenças de que o trabalho é importante.

**Figura 3.** Trípode Rígida, © BioSS; Stamp, (2002)

A trípode de trabalho rígida, em uma organização que venha funcionando em condições estáveis, e o gestor supõe que pode controlar o ritmo e mudanças no ambiente organizacional, o tripé terá uma configuração diferente.

Um tipo de gestão que requer lealdade, manutenção de registros, por meio de uma supervisão que ofereça instruções objetivas do que deve ser feito, com pessoal capacitado, conhecimento abrangente e habilidade administrativa com experiência. Frustração ao tirar conclusões baseadas em análises de conhecimento profissional (técnica e experiência anterior), tende a prevalecer sobre julgamento ao gerenciar desvios de estabilidade. Aspectos desta forma de trabalho devem ser preservados em processos de mudança para o tripé ideal, como por exemplo, lealdade, respeito pelo conhecimento e experiência.

Uma consequência imediata é a necessidade de um equilíbrio diferente entre dedução frustrante e julgamento. Todos devem ter a liberdade dentro de limites de usar o seu poder discricionário ao tomar decisões, assumindo a responsabilidade.

**Figura 4.** Trípode Difusa, © BioSS; Stamp, (2002)

O tripé difuso, julgamento é adivinhação. Ao abrir mão a suspeita gera infundáveis desconfianças, produzindo perspectivas incertas de atingir resultados. O desperdício de tempo e energia ao ter que pedir orientações para a execução das tarefas. Uma pessoa que tenha confiança na liderança não achará isso difícil, mas uma pessoa que não tenha certeza, irá em frente esperando ansiosamente que o que está fazendo será aceito.

Coerência passa a ser anomia (desordem): ligações entre desconfiança e negligência levam as pessoas a estagnar, não sabendo onde estão e para onde vão, não sabem o que fazer e o que deles é esperado.

Revisão passa a ser ignorância: há ligação tênue entre entrega e negligência, para que as pessoas e os processos sejam ignorados e a organização como um todo não seja capaz de aprender com o acontecido.

Quando se abre mão da responsabilidade, nada é claro, nem as tarefas nem os limites, não existindo expectativa de tempo de conclusão. Não há uma divisão de intenções, embora haja uma suposição de que tenha existido pelas partes uma compreensão.

Confiança passa ser desconfiança: experimenta-se com o excesso de confiança – deixar alguém que é leal e empenhada ‘no limbo’.

Vigilância passa a ser negligência: Os indivíduos da organização sentem-se desprotegidos existindo incerteza, quanto aos seus pontos fortes e os pontos fracos não são apreciados.

As relações gerenciais, com os desafios futuros, nas próximas décadas, com cenários indefinidos e ambíguos, requerem diretrizes na gestão de recursos humanos (pesquisa Delphi Fia/Progep, 2010):

- Alinhando as pessoas, competências humanas e desempenho às estratégias do negócio e objetivos organizacionais é a atitude a se incrementar para o futuro próximo;
- Novos perfis gerenciais e gestores de pessoas são ações valorizadas a se desenvolver e capacitar gestores;
- Enquadrando a gestão de pessoas às estratégias do negócio, valoriza os objetivos organizacionais.

Stamp, baseada em Jaques (1997), ouviu um número expressivo de pessoas em várias organizações, fala sobre as condições em que sentem que podem atingir uma efetividade maior, pessoal e como equipe nas três observações, do tripé de trabalho, sobre como e por que as pessoas levam as organizações a trabalharem.

Inicialmente a pessoa, ao exercer seu julgamento, sua capacidade de concluir que o trabalho foi concluído satisfatoriamente, existe a percepção que eles querem fazê-lo bem. Quanto à organização, tem decisões tomadas no momento adequado, *on the spot*, mantido o contato com o cliente, analisado a relevância do contexto e as mudanças. O tripé demonstra o equilíbrio entre ‘Responsabilidade’ e ‘Confiança’, promovida por um ‘Julgamento’ organizacional na tomada de decisões, (BRUNO, 2013).

Em segundo lugar, a organização assegura que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz, uma vez que as tarefas delegadas as pessoas sejam terminadas e os efeitos dos recursos, produzam mudanças significativas no ambiente. O equilíbrio entre ‘Responsabilidade’ e ‘Vigilância’ provê ‘Revisão’ continua neste universo.

Em terceiro lugar, os objetivos da organização devem estar e continuar cientes para que os propósitos contribuam para o desempenho do seu papel. Sentir-se pertencente a algo que realmente valha a pena, estando consciente, exercendo seu juízo de forma adequada.

Jaques (1997) ainda argumenta que quanto melhor uma pessoa está posicionada em uma hierarquia, supondo que tal indivíduo tem um nível correspondente de complexidade cognitiva, obtendo habilidades e conhecimentos (através da experiência) e supondo que a valorização de seu trabalho a ele designado, pode ser executado e concluído sem supervisão, o intervalo de tempo de um CEO (*Chief Executive Officer*) de uma instituição pode ser de 15-20 anos.

Este conceito permeia o tripé de trabalho de Stamp (2002), em que a hierarquia tem seu próprio intervalo de tempo distinto. Uma gerencia mal equipada em relação a sua capacidade de processamento mental inerente, não tem habilidade e os conhecimentos necessários, correndo o risco de afetar níveis inferiores dos trabalhos de gestores em posições subalternas, geralmente movido por sua própria ansiedade e insegurança, trazendo dificuldades no processo de delegação, concorrendo à disfunção organizacional, onde o papel principal descrito e demonstrado em um sistema organizacional sobre o comportamento humano, explica como trazer o advento de confiança mutua e de alta produtividade (JAQUES, 2002).

Dependendo do desenho do cargo, é demonstrado por sua natureza, o tipo de colaboração que se está mirando. A finalidade e as regras indicam níveis altos ou baixos de segurança, convicção ou fé na intensidade em que as pessoas recebem confiança para cumprir com as regras e o quanto obtém de confiança em usar as avaliações do modo mais coerente de lidar com as circunstancias. Outrossim:

- **Confiança prescritiva** refere-se ao quanto às pessoas sentem que a confiança que recebem está associada a observar os limites prescritos. A tendência é a de adicionar regras, controles e mensurações a um custo que será frequentemente maior do que os ganhos em valor. Esse tipo de confiança tende a se caracterizar por relações de ‘desconfiança’ e pela **trípode rígida**.

- **Confiança vigilante** refere-se ao quanto às pessoas sentem que a confiança recebida está associada ao uso de suas iniciativas e sabedoria prática na condução de seus trabalhos, isto é, usar seus discernimentos. Praticar esse tipo de confiança requer escolha e assim envolve a pessoa toda como um agente moral. A redução da confiança vigilante leva ao declínio do respeito aos limites prescritivos do trabalho e/ou à manipulação das mensurações. A pessoa sente-

se nem valorizada nem parte da organização e seu futuro. Esse tipo de confiança reflete-se na **trípode ótima de trabalho**.

- **Confiança difusa** refere-se ao quanto às pessoas se sentem ‘soltas’, sem direção clara para suas ações, sem participação nos processos de comunicação e sem um acompanhamento de perto de suas ações. Esse tipo de confiança tende a se caracterizar por relações de ‘suspeita’. A **trípode é difusa**, Bruno (2013 p. 49).

Quando relacionamentos lastreados em confiança vigilante a compreensão das pessoas na necessidade de confiança estruturando um julgamento de possibilidades futuras associam obrigações de prazos maiores, oferecem apoio natural sem calcular ‘custo e benefício’. De acordo com Stamp (2005), doam-se umas às outras o benefício da dúvida. As pessoas também oferecem informações precisas, relevantes, assimiláveis e pontuais. Existindo menos medo de se exporem e serem ‘exploradas’ e que, portanto, o ambiente seria muito mais receptivo a elas.

#### 4.6 – Epistemologia em confiança

Confiança é um conceito importante quando há interação do ser humano com outros sujeitos, pois nos ajuda a pensar a ordem política e a cooperação social. Mas como uma definição única está distante, procuramos nas origens do conceito, no intuito de buscar, compreender seu uso em Epistemologia, por uma definição. A Filosofia Moral, distingue-se entre ética e moral, sendo que ética tem a ver com ‘Bom’, conjunto de valores, moral tem a ver com ‘Justo’, conjunto de regras, Coelho, (2007). Retomando Filosofia Moral, estabelece uma distinção em duas formas de confiar:

1) a confiança (*trust*), que se caracteriza por ser uma relação interpessoal mais profunda, a qual envolve boa vontade e vulnerabilidade;

2) a fiabilidade, um tipo de confiança mais básica no funcionamento do mundo e das coisas. A principal questão é quando podemos confiar em outras pessoas para adquirir conhecimento com base em seu testemunho. Não há como debater testemunho sem ponderar o problema da confiança. Os aspectos morais não contribuem para o cenário epistêmico. Todavia a desconsideração desses aspectos descaracteriza o conceito, reduzindo-o à fiabilidade.

Na Epistemologia Social, [...] estudo das relações mutuas, estabelecidas entre os seres humanos e o transformador entorno social, cultural e tecnológico, em um ciclo que abrange a produção, a circulação e o uso do conhecimento [...] Oddone (2007, p. 112), considera-se

conceber o conhecimento, como iniciativa coletiva, cujo trabalho humano é para uma finalidade comum, obter crenças verídicas.

Qual o critério para atribuir confiança a alguém? Porque confiamos no testemunho de alguns e não no de outros? O conceito confiança é indispensável ao pensarmos o ser humano como ser social, interagindo com outros sujeitos, ajudando-nos a pensar a ordem política e a cooperação social. Distante, no entanto de uma definição indiscutível. Pode-se então destacar um ponto discutível: seria possível estabelecer uma definição rigorosamente epistêmica de confiança, “transladando” a definição da ética e da filosofia política para epistemologia? O sujeito em que se deposita confiança poder-se-ia confiar em tudo que trás consigo e nos valores que carrega consigo, ou pode-se atribuir confiança epistêmica desconsiderando esses valores? (KETZER, 2012).

Surge então, ao responder esta questão, uma atribuição de confiança em autoridade epistêmica, concebida na Epistemologia do Testemunho onde:

[...] epistemologia do testemunho é investigar a justificação que o testemunho putativamente nos fornece – dado que relatos escritos ou falados são normalmente aceitos como fontes de justificação, tanto em condições cotidianas quanto em ambientes de atividade científica (MOREIRA, 2013, p. 62).

Podem dizer que testemunho, vai desde a tomada de uma informação de um desconhecido na rua, ao relato de cientistas e que todos estes conhecimentos e conclusões têm usualmente, é a maneira como foram adquiridos, pois viemos a saber essas coisas por meio da palavra de outros, oralmente ou por escrita, impressa em jornais, livros, revistas científicas. Sabe-se por que nos foi contado.

Estabeleceu-se, durante o tempo, uma divisão entre autoridade derivada e fundamental. Onde autoridade derivada é quando confio em alguém por que me mostrou suas razões para crer, estou agora de posse de suas razões e posso acreditar no que ela acredita. Minha crença nessa informação não depende da crença desta pessoa. Trata-se de autoridade derivada, quando eu tenho razões independentes para acreditar que uma pessoa é confiável com relação a questões deste tipo. Eu sei que ela é autoridade no assunto, ou está em circunstâncias adequadas para avaliar a informação. Autoridade fundamental é aquela que atribuo a esta pessoa sem qualquer informação sobre seu *background*, habilidades ou situação em que se encontra. Confiamos em outros indivíduos porque as experiências nos mostram que eles são confiáveis, assim têm razões independentes. Estabelece-se uma conformidade do testemunho com os fatos (KETZER, 2012).



A atribuição de confiança ao testemunho da Epistemologia, quando Origgi (2004), localiza-nos no debate atual, afirmando que confiança é o alicerce para muitos de nossos conhecimentos, mesclando critérios morais e critérios epistêmicos, colocando o conceito de “caráter epistêmico”. Assim, para conferir confiança é preciso avaliar o caráter epistêmico da pessoa, sua honestidade e competência. Competência é o critério epistêmico, enquanto honestidade cabe ao âmbito moral. Confiança é definida a partir da integração de ambos.

Na abordagem reducionista destaca-se Goldman (1986), que considera que fatores sociais influenciam na atribuição de confiança em autoridade epistêmica. Ambos exigem critérios racionais para avaliar a competência e a confiabilidade das pessoas. Destaca-se que os critérios variam de pessoa para pessoa, e mesmo assim serem racionais. Pode-se atribuir confiança a alguém em função das circunstâncias em que a pessoa se encontra, pois avaliamos que está em condições melhores, do que nós, de saber sobre o assunto. Pode-se atribuir confiança ao avaliar que a pessoa é um especialista em questões daquele tipo. Caso eu conheça o processo de avaliação para publicação em uma revista tenho razões para confiar mais ou menos nos artigos publicados por ela. No uso de critérios racionais permitimos uma avaliação epistemológica mais adequada dos variados sistemas de distribuição do conhecimento.

A concepção reducionista é mais aceita em Epistemologia, pois não entra em conflito com a racionalidade do sujeito. Admite-se autoridade derivada, se aceita a interação entre sujeitos e a sua relevância no processo de aquisição de crenças, mas se preserva uma avaliação racional para atribuição de confiança. A confiança é, então, fundamentada a partir de critérios racionais, há razões para confiar naquele testemunho. Assim, parece que a atribuição de confiança epistêmica descreve uma conjuntura, atribuindo confiança aquelas pessoas, sobre aquelas circunstâncias, naquelas condições. Já em perspectivas antirreducionistas o testemunho das pessoas, em geral, é evidência para crer. Não é preciso ter acesso as suas razões para crer, o fato de crer-se que a pessoa acredita, por si só, já é uma razão para que se creia. Mas racionalidade em crenças simplesmente nas bases da crença de outra pessoa, sem razões adicionais, ficando a racionalidade do sujeito em jogo, pois ele concede autoridade irrestrita à outra pessoa, sendo uma forma acrítica de aquisição de crenças (KETZER, 2012).

**Quadro 1.** Epistemologia da confiança. Fonte: Bruno (2013, p. 33).

<b>Epistemologia</b>		
	<b>Racionalidade</b>	<b>Irracionalidade</b>
<b>Pressu- postos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolha comportamental.</li> <li>- O indivíduo controla os elementos envolvidos numa avaliação e decisão.</li> <li>- Representação do mundo externo no interno com base em processos cognitivos; conhecimento é racionalmente construído.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há um ‘mundo lá fora’ para ser representado – enação.</li> <li>- A ação pode ser iniciada sem consciência.</li> <li>- Interjogo entre cognição, afetos, motivações e processos inconscientes.</li> <li>- Como um estado psicológico, confiança se compõe de processos cognitivos e afetivos.</li> <li>- Limites da fé nos outros.</li> </ul>
<b>Relação com confiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É racional confiar.</li> <li>- Expectativas racionais sobre a outra pessoa.</li> <li>- Os referentes são tanto com relação aos eventos produzidos pelas pessoas como impessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiança envolve julgamentos e, como tal, implica em processos cognitivos inconscientes não diretamente acessíveis pelo ‘racional’.</li> <li>- Confiança é uma decisão e, como tal, não totalmente ‘acessível’ à consciência.</li> </ul>

Na atualidade, algumas propostas foram apresentadas, tais como a de Richard Foley, que deriva a confiança intelectual universal da autoconfiança. Para Foley (2001) há uma “atmosfera de presumível confiança intelectual,” na qual estamos inseridos, que possibilita confiança à primeira vista na opinião dos outros. A argumentação está em torno de que é razoável acreditar na confiabilidade global de suas faculdades e opiniões, mesmo que não possa fornecer garantias para essa confiabilidade.

Origgi (2004) em sua avaliação a solução de Foley (2001), salienta uma diferença enorme entre a confiança que temos em nós próprios e a que atribuímos aos outros. Nós confiamos em nossas faculdades, entretanto elas são falíveis, e por vezes nos enganam. Mesmo assim, confia-se em outras pessoas, mas não pode atribuir-lhes autoridade absoluta (como não podem atribuir a nós próprios), por que há situações em que nos informam mal. A diferença é que quando nossas faculdades são enganadas é por que estão funcionando mal, quando outras pessoas informam mal, existem duas possibilidades: ou suas faculdades estão funcionando mal, ou elas estão agindo em prol de interesses e enganando deliberadamente.

Mesmo assim, podem adquirir muito mais conhecimento através da sociedade do que sozinhos. Existe muito mais conhecimento acumulado socialmente do que posso adquirir através das próprias faculdades. Portanto, confiança em outras pessoas parece ser imprescindível no processo de aquisição de crenças.

#### **4.7 – Relatos empíricos de confiança**

Existe neste momento a necessidade de se descrever alguns estudos dentre vários publicados que avaliam a confiança, alinhavando experiências entre os casos, para uma

percepção mais ampla, afim de que se perceba o fenômeno confiança dentre outras instituições, descrevendo seus resultados. Apresenta-se a seguir três organizações, duas da iniciativa privada e uma pública, onde o objetivo era avaliar a confiança intraorganizacional. Um deles foi numa loja de varejo, outro em uma industria de biscoito e na organização pública o BOPE RJ.

Como se desenvolvem as relações de confiança na gestão empresarial? Esta é a pergunta no trabalho de Lacerda et al (2015): *Relações de confiança na gestão empresarial: Um estudo na empresa Doces Dyana Nordeste na Cidade de Pombal-Pb*. Identifica-se a necessidade de conhecer melhor aspectos envolvidos nesse fenômeno, uma vez que em um ambiente onde há confiança, o medo de expressar as opiniões ou de realizar alguma atividade dentro da empresa diminui. Além disso, a confiança melhora as relações de trabalho e faz com que as atividades da organização funcionem de maneira mais eficiente.

Os resultados demonstraram que, os colaboradores da empresa não possuem um alto grau de confiança no gestor, porém, eles consideram o gestor qualificado para ocupar essa função e consideram a opinião dele a respeito dos seus trabalhos. No entanto, no que se refere a expor os sentimentos pessoais ao gestor, os funcionários não possuem esse hábito, mas em relação às atividades da empresa eles possuem confiança no gestor, mas com relação a questão pessoal, a confiança é pequena. Ficou evidente que a confiança interpessoal entre os colaboradores não possui um grau elevado, identificado por observação da pesquisadora, durante a aplicação do questionário. Quanto à confiança institucional, esta dimensão obteve a média de confiança mais baixa, há necessidade que a empresa busque estimular em especial esse tipo de confiança. Percebe-se que a empresa não estimula nenhum tipos de confiança, fazendo que o clima organizacional seja prejudicado pela ausência de confiança uns nos outros, que afetam o financeiro. Todavia, o tempo dos colaboradores na empresa é grande, talvez pelo inexistência de oportunidades de emprego na região, desconsiderando assim um ambiente no qual a confiança não prevaleça, mas a simples oportunidade de trabalho, (LACERDA, et al 2015).

Outro trabalho com foco na confiança e cultura organizacional: um estudo de caso em uma rede de varejo, Cotta (2010). O mesmo teve como objetivo analisar se existem correlações entre confiança intraorganizacional e cultura organizacional. Sendo que o marco teórico trata da confiança em suas variadas acepções como a confiança organizacional, intraorganizacional e interpessoal, realizando um estudo de caso em uma rede de varejo, através de uma pesquisa quantitativa, com a aplicação de dois questionários que foram respondidos por 132 funcionários da área comercial da organização, onde pode-se inferir que

há uma correlação entre os dois construtos e que a ausência da confiança no ambiente é muito marcada pela cultura existente na organização e somente com uma promoção de mudança da cultura organizacional se conseguirá a construção da confiança intraorganizacional, (COTTA, 2010).

Entendeu-se que a cultura de uma organização influencia de tal forma o ambiente que a confiança ali existente se torna refém do meio, pois se vê impossibilitada de coexistir em um ambiente onde a cultura da organização não prioriza a confiança. Da mesma forma, compreendeu-se que em uma organização onde a confiança é inexistente ou de frágil percepção esta acaba por influenciar a cultura organizacional, fazendo com que o ambiente seja inóspito para relações de longa duração e de credibilidade em função da alta rotatividade. Tal situação foi identificada na empresa ALPHA, tanto em um construto quanto no outro, Cotta (2010). Os resultados não são conclusivos, pois a relação entre confiança e cultura organizacional necessita de uma compreensão mais aprofundada de outras variáveis relativas que devem ser consideradas, principalmente a natureza das tarefas organizacionais, (COTTA, 2010).

A compreensão da influência de uma liderança consultiva nas relações de confiança e comprometimento dentro de uma unidade de operações especiais, Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (BOPE). Os resultados apontam para uma relação direta entre um estilo de liderança consultivo e a confiança pessoal e profissional no líder, (SANTOS, 2013).

Propõe-se um modelo teórico que considera a liderança como variável central de pesquisa e que postula que o estilo de liderança tem relação direta e positiva com a confiança do liderado no líder. Verificamos tanto a relação entre o estilo de liderança e a confiança no líder, como a influência do estilo de liderança na relação entre a confiança no líder e o comprometimento do liderado. Neste sentido, confirma-se a afirmação comum nas entrevistas de que a predisposição a cooperar está relacionada à confiança no líder, que reduz a sensação de risco e motiva para a ação. Por outro lado, nossa investigação aponta para a inexistência de influência do estilo de liderança na relação entre a confiança no líder e o comprometimento do liderado, (SANTOS, 2013).

A conclusão de que a qualidade da liderança possui uma relação direta com a qualidade dos vínculos entre os membros da organização (baseado em confiança). São esses fatores que explicam parcialmente a qualidade da coordenação informal nas equipes desta unidade de operações especiais investigada e são esses mesmos fatores que explicam a propensão ao risco extremo para as operações e o foco em resultados, (SANTOS, 2013).

A característica da instituição policial, Bittner (2003, p. 138) define esta atividade como um “mecanismo para a distribuição da força coercitiva não negociável empregada de acordo com os preceitos de uma compreensão intuitiva das exigências da situação”. Já Zanini et al. (2013), em relação às exigências da situação, do BOPE, identifica competências específicas que são elas: (a) velocidade de ação; (b) capacidade de coordenação ad hoc; (c) alta resolutividade; (d) forte competência para proteção mútua dos membros, com taxas reduzidas de acidentes e baixa em combate; (e) capacidade de atuar em cenários complexos e imprevisíveis.

Nas unidades de operações especiais, (UOE), confirma-se que a forte coesão em pequenos grupos, a devoção a uma causa comum e o exercício da liderança, são elementos importantes na formação das UOE, mas identifica-se a confiança no colega como um fator relevante para a coordenação informal. É observado que, apesar da liderança possuir igualmente um papel estruturante para estabelecer a confiança entre os membros das equipes, os maiores níveis de confiança foram identificados na relação com um colega imediato, com quem se conta nas operações. Além disso, encontra-se uma relação negativa quando é investigada a influência da liderança consultiva na relação entre a confiança profissional no líder e o comprometimento afetivo, e a relação de confiança profissional no líder e o comprometimento normativo. A compreensão da coordenação informal em equipes operacionais que atuam sob alto risco, em cenários complexos e imprevisíveis é a contribuição percebida.

A utilização de apenas três exemplos não significa a inexistência de mais estudos, mas como se apresenta apenas um estudo que utilizou a tripode de trabalho, será comparado com o resultado deste estudo nas considerações finais.

## 5 – Metodologia

### 5.1 – Participantes

Participam do estudo, docentes e técnicos administrativos em educação do IF Goiano-Campus Morrinhos:

**Tabela 1.** Participantes

	Convidados	Quantidade de Respondentes*	% Taxa de respostas	Gestores**	Liderados**
Docentes	89	29	32,59	07	22
Técnicos	64	31	48,44	12	19
<b>Total</b>	<b>153</b>	<b>60</b>	<b>39,22</b>	<b>19</b>	<b>41</b>

\* Referente ao número unitário de pessoas participantes

\*\* Uma mesma pessoa pode ocupar posição de gestor e liderado nas relações

Os 153 servidores federais que compõem a população total, já excluído o pesquisador, no ano de 2016, entre líderes e liderados, sendo 89 docentes e 64 técnicos administrativos.

Entre os 60 respondentes do questionário, 19 são líderes e 41 são liderados:

Entre os 19 líderes, a condição para que participassem, foi tempo superior a um ano na condição de líder. Os demais 41 servidores estão isentos desta condição temporal.

A amostra finita de 60 (sessenta) respondentes fica estabelecida o universo pesquisado. Trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência.

### 5.2 – O questionário como instrumento

Os dados serão coletados por meio do questionário Confiança e Liderança, criado por Gillian Stamp da *Bioss International Limited* (Instituto Brunel de Organização e Estudos Sociais, Reino Unido), sendo amplamente validado nas consultorias executadas nos clientes entre empresas privadas, governamentais e do terceiro setor, entre elas: Bayer, Republica de Botswana, Anglo American, CARE, First National Bank da África do Sul, Philips, Governo da África do Sul, ONU.

Este questionário foi traduzido e validado por Bruno (2013), com 81 questões.

A especificação do questionário liderança e confiança (Anexo 01), com 81 perguntas que medem as dimensões: responsabilização, confiança e vigilância – os três vértices da trípole do trabalho de Gillian Stamp e as suas dimensões internas de julgamento, coerência e revisão (Fig.1, p.34) e perfil do servidor com 05 perguntas.

Pela impossibilidade de observação direta, o questionário é uma alternativa que permitirá mais que interpretações simples de relatos verbais. Existem limitações, mas será o auto relato dos sujeitos.

O questionário Liderança e Confiança identificará os estados da tripode de trabalho e confiança.

O questionário está dividido em seções, descritas abaixo:

### **Perfil do Servidor:**

- Identificação do servidor, com 05 perguntas;

### **Seção A:**

- A1 – **Como as coisas são** (destaca as qualidades das relações gerenciais com base na trípole do trabalho, focando na qualidade da liderança), com 21 perguntas (BRUNO, 2013);

Nesta seção A<sup>1</sup> os respondentes do questionário Liderança e Confiança, responderão de acordo com sua percepção de ‘como as coisas são’ na sua relação ao seu líder neste vínculo de trabalho, que fornecerá apoiada na tripode de trabalho, as qualidades, destacando também a qualidade da liderança.

- A2 – **Como as coisas deveriam ser** (idem, em termos de situação ideal desejada, considerando para o teste de confiabilidade), com as mesmas 21 perguntas de A1 (BRUNO, 2013);

A seção A<sup>2</sup> onde as 21 perguntas do questionário Liderança e Confiança são as mesmas da seção A<sup>1</sup>, mas que serão focadas ‘como as coisas deveriam ser’, busca perceber qual a percepção dos respondentes para uma situação ideal desejada na relação com seu líder neste vínculo de trabalho, dando assim nas duas seções os aspectos da mesma pergunta (como é e como deveria ser) para o teste de confiabilidade.

### **Seção B:**

- B – **Como as coisas são** (foca a qualidade das relações gerenciais com base na trípole do trabalho também isola-se nesta seção a dimensão confiança), com 27 perguntas (BRUNO, 2013);

Aqui na seção B com suas 27 perguntas do questionário Liderança e Confiança, também será avaliada ‘como as coisas são’ como anda a qualidade das relações de trabalho líder e liderado (gerenciais), sustentada pela tripode de trabalho, segregando a influencia da confiança.

### Seção C:

- C – **Nesta organização** (foca a percepção dos participantes para com a cultura geral da instituição e a trípole do trabalho), com 12 perguntas (BRUNO, 2013);

Já na seção C, o foco sai da pessoa e vai para a organização, onde com as 12 perguntas do questionário Liderança e Confiança é trazer a tona o que os respondentes percebem em relação a cultura geral da instituição, fundamentada na tripode do trabalho.

Este questionário liderança e confiança é respondido conforme a relação dos participantes:

- ‘Eu como gestor’ – participantes com função de liderança (N+1)
- ‘Meu gestor’ – subordinados ao ‘eu como gestor’ (N)

**Quadro 03** Foco da avaliação da totalidade do questionário (Bruno, 2013)

		LIDERES			
Avaliações		Ótimo	Rígido	Difuso	Confiança *
LIDERADOS	Ótimo				<b>x</b>
	Rígido				
	Difuso				
	Confiança **	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	

\* A área destacada mostra o interesse deste estudo

\*\* A dimensão confiança é percebida pela seção B – ‘como as coisas são’ tripode do trabalho

### Foram considerados para a construção da trípole dentro de cada seção:

Nos vértices ‘Responsabilidade’ e ‘Confiança’ da tripode de trabalho é permitido um **juízo** a ser exercido; responsabilidade delimita confiança pelo julgamento pessoal.

No outro vértice da tripode de trabalho ‘Responsabilidade’ e ‘Vigilância’ conduz para uma verificação e estimativa de conclusão e vigilância indicando uma **revisão**, mantém-se a organização com ações e pessoas no rumo e ritmo correto.

Finalizando, no vértice da tripode de trabalho ‘Confiança’ e ‘Vigilância’ é mantida uma **coerência**, em que as pessoas precisam para sustentar a suas crenças de que o trabalho é importante. Todas conforme figura 02 pag. 34.

Na seção A<sup>1</sup> ‘como as coisas são’ onde o respondente faz uma avaliação de como ele se vê na relação com a liderança, inicia-se com uma classificação de coerência que nada mais é que uma percepção da confiança e vigilância, um dos vértices da trípole do trabalho descrito acima, que o liderado tem de acordo com as perguntas abaixo determinadas pela criadora do questionário Liderança e Confiança, Stamp. A próxima classificação é revisão correspondendo aos vértices responsabilidade e vigilância, para perceber-se como a organização está em suas ações e se as pessoas estão em uma direção correta, com as



perguntas abaixo determinadas para esta classificação. Outra classificação é julgamento, com os vértices da trípole do trabalho, responsabilidade e confiança onde é delimitada a confiança pelo julgamento pessoal, exercido pela responsabilidade individual, que também está determinada aqui a abaixo, pela criadora do questionário Liderança e Confiança.

A seção A<sup>2</sup>, onde o foco é determinar a expectativa de uma situação ideal, utilizando as mesmas 21 perguntas de A<sup>1</sup> e classificando da mesma maneira a partir dos vértices da trípole do trabalho, como descrito acima.

- **Seção A** (perguntas 1-21), respondendo às perguntas “A1. Como as coisas são” e “A2. Como gostariam que fossem”, com as classificações de **coerência** (respostas 1-3-5-6-10-11-14-17-20); **revisão** (respostas 2-8-12-16-19); **julgamento** (respostas 4-7-9-13-15-18-21);

Na seção B, ‘como as coisas são’ foca-se a peculiaridade nas relações gerenciais com base na trípole do trabalho também isola-se também nesta seção a dimensão confiança, com 27 perguntas, com as qualificações coerência, revisão e julgamento e suas perguntas respectivas, determinadas pela criadora do questionário Liderança e Confiança, Stamp.

- **Seção B** (perguntas 22-48), com qualificação de **coerência** (respostas 22-23-26-34-40-41); **revisão** (respostas 25-27-28-30-31-33-35-36-37-39-43); **julgamento** (respostas 24-29-32-38-42-44-45-46-47-48);

Nesta seção C não haverá separação de classificação, pois como a criadora do questionário definiu as perguntas como um todo, total de 12 nesta seção, está focada na cultura geral da organização baseada na trípole do trabalho.

- **Seção C** (perguntas c1-c12), a cultura geral da instituição e a trípole do trabalho;

As mais relevantes são as seções A1 e B, ‘como as coisas são’, pois tratam da situação atual e parte das questões da seção C1, que tratam especificamente do tema confiança. (BRUNO, 2013).

Foi produzida a classificação de **confiança** (perguntas 24-25-29-33-41-42-44-45-46-c1-c7-c9-c10-c11) e as classificações “ótima, regida, difusa” como qualidades da trípole do trabalho dos líderes. Foi considerado 1 ponto para essas classificações cada vez que há respostas conforme a tabela a seguir, considerando as seguintes legendas, de acordo com a escala tipo Likert: 5 – nunca; 4 – raro; 3 – algumas vezes; 2 – maioria das vezes; 1 – sempre.

O questionário ‘liderança e confiança’ gera como *output* uma presunção sobre a natureza das relações gerenciais: ótimas, rígidas ou difusas e conseqüentemente, presumindo a percepção da relação de confiança. A pontuação máxima para rígida e difusa é 10, e a pontuação máxima de ótima é 27. Divide-se a pontuação total por 2,7 para obter-se escalas compatíveis de ótima, rígida e difusa. A classificação geral será dada segundo a maior

pontuação obtida entre os três grupos. Em caso de maior pontuação igual em mais de um grupo, o resultado recebe a classificação dos dois grupos. Exemplo (i) será classificado como ótimo um respondente que obteve pontuação igual a ótimo = 7; rígido = 6; difusa = 3; (ii) Será classificado difuso/rígido aquele que obteve pontuação igual à rígida = 6; difusa = 6; ótima = 3; (iii) Em caso de empate nos três grupos, será classificado como ótimo/rígido/difuso (BRUNO, 2013).

### 5.3 - Validação do questionário

A análise dos dados referente ao questionário objetiva determinar a confiabilidade deste, sendo empregada a técnica de coeficiente alfa de Cronbach, para as 86 perguntas.

A confiabilidade do questionário nas três dimensões da tripode de trabalho estão inseridas no conjunto das três seções do questionário, quando é medida a qualidade da liderança (ótima, rígida e difusa) e a percepção da confiança (vigilante, prescritiva e difusa), por isso o coeficiente será estimado na totalidade do questionário.

O coeficiente  $\alpha$  de Cronbach é uma das estimativas da confiabilidade de um questionário. Para utilizá-lo é necessário uma única aplicação do questionário. Quando  $\alpha > 0,7$  diz-se que há confiabilidade das medidas e conseqüentemente do questionário, usando como ferramenta o programa SPSS para obtenção do  $\alpha$  de Cronbach.

**Tabela 02.** Alfa de Cronbach da totalidade do questionário Extraído de: SPSS Statistics 21

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,97	0,98	86

O coeficiente obtido de 0,97 é bom, próximo de 1,0. Para os 86 itens do questionário, ele mediu a correlação entre as respostas do questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens do questionário que utilizou à mesma escala de medição.

A validade de conteúdo fica verificada, pois é sabido que outros pesquisadores utilizaram o mesmo instrumento para medir a satisfação. O instrumento já tendo sido utilizado e testado, foi considerado confiável em outros estudos, pode-se dizer que a validade de

critério está satisfeita. A eficácia do construto é verificada com as evidências de que de fato o questionário mede a percepção dos servidores com respeito à relação que se trata entre líderes e liderados.

**Tabela 03.** Alfa de Cronbach dos itens da trípole do trabalho Extraído de: SPSS Statistics 21

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,98	0,98	81

O coeficiente obtido de 0,98, para os 81 itens do questionário, específicos a trípole do trabalho, demonstrando uma melhor correlação entre as respostas.

#### 5.4 – Procedimento de coleta e análise de dados

O método utilizado foi uma amostra por conveniência não probabilística, apesar de ter-se acesso a lista completa de servidores do IF Goiano-Campus Morrinhos não tem-se o quantitativo de quantos responderão, pois é de forma espontânea a participação.

O questionário ‘liderança e confiança’ de múltipla escolha, utilizou meio eletrônico para obtenção, site dedicado, obtendo respostas sem identificação pessoal do respondente (anônimo). O questionário Liderança e Confiança, foi enviado para o correio eletrônico institucional para todos os servidores do IF Goiano – Campus Morrinhos pelo aplicativo SurveyMonkey, programa este que envia e recolhe os questionários respondidos, por um período de 90 dias, emitindo periodicamente e-mail de aviso aos servidores que ainda não responderam ou enviando e-mail de agradecimento pelos já respondidos, sem possibilidade de identificação do respondente. Permite que as respostas sejam separadas pelo critério pré estabelecido de líderes ‘eu como gestor’ ou liderados ‘meu gestor’, único utilizado nesta pesquisa, como também foi predeterminado o anonimato dos respondentes, para segurança dos mesmos e isenção nas respostas.

Dos 153 e-mail’s enviados, cinco foram devolvidos por erro de endereço, um foi cancelado no recebimento e dois responderam mas não aceitaram participar, restando 145 possibilidades de respondentes ao questionário, sendo os respondentes, 60 (válidos), ao questionário ‘Liderança e Confiança’, portanto esta foi a amostra.

**Tabela 04.** Líderes e Liderados Participantes

Convidados		Líderes	Liderados	Quantidade de Participantes	Líderes	Liderados
Docentes	89	19	70	29	07	22
Técnicos	64	20	44	31	12	19
Total	153	39	114	<b>60</b>	19	41

A coleta dos dados é feita sobre as questões da Seção A<sup>1</sup>, B, ‘Julgamento’, (Anexo 02, 03) e a totalidade das questões da Seção C do (Anexo 03) , pois a consequência imediata é a necessidade de um equilíbrio diferente entre dedução frustrante e julgamento, pois todos devem ter liberdade dentro de limites de usar o seu poder discricionário ao tomar decisões

Os dados coletados são tratados pelo programa IBM SPSS Statistics (versão 21.0).

Cada participante ao responder recebeu um numero automaticamente do aplicativo que recolheu as respostas e posteriormente conforme a hierarquia como ‘eu como gestor’ (1) e ‘meu gestor’ (2), ao fim da coleta organizou-se uma planilha de resultados sem identificação dos pares, líderes e liderados, para que haja o anonimato, mas identificando a percepção de confiança.

**Quadro 04** – Exemplo de cruzamento de líder/ liderado vs confiança

Id	Respondente	Questionário	Trípode
02	Líder N+1	Eu como gestor (1)	Ótima
11	Liderado N	Meu gestor (2)	Ótima

## 5.5 – Limitações da pesquisa

Os conceitos de confiança são subjetivos, portanto a percepção dos envolvidos em relação ao seu trabalho e a liderança, mesmo sendo uma limitação insignificante. Não foi focado também o histórico dos relacionamentos do líder e liderado, condições anteriores e posteriores, baseando-se nas condições atuais do relacionamento líder e liderado.

Aspectos contextuais não foram considerados como, cultura organizacional, particularidades (dificuldades econômicas, competição, retração), não sendo considerado também idade, tempo de serviço, sexo dos participantes e distinção de docentes e técnicos administrativos em educação.

## 6 – Descrição e Análise dos Resultados

A análise descritiva apresenta o resultado e a distribuição geral de pontos como também em cada uma das dimensões das seções do questionário liderança e confiança e possíveis relações na pontuação da trípole do trabalho e confiança. Existe também uma variabilidade indicando que existe servidores muito satisfeitos e também muito insatisfeitos.

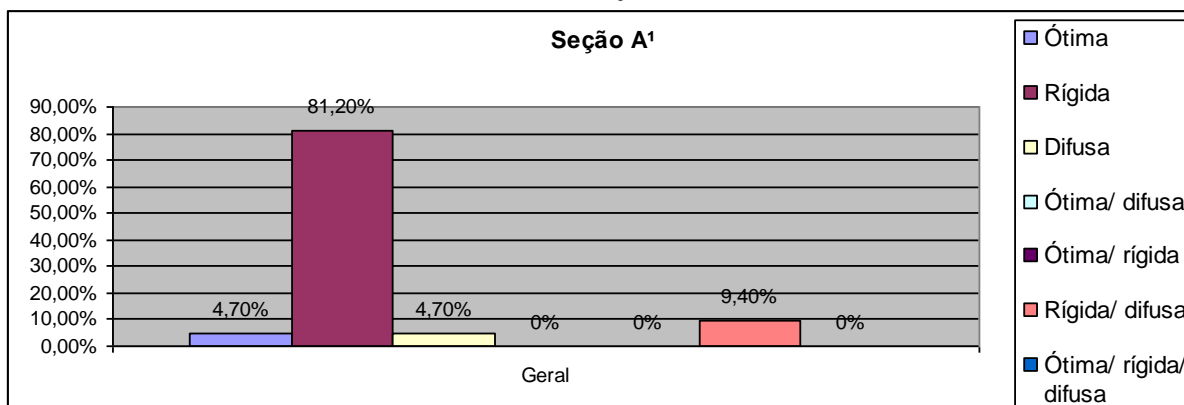
### Seção A<sup>1</sup>

Sendo que a distribuição das classificações da trípole do trabalho de Stamp, no caso aqui estudado foram observados os seguintes resultados percentuais:

**Tabela 05.** Porcentagem da Trípole do Trabalho seção A<sup>1</sup>

IF Goiano – Campus Morrinhos	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ difusa	Ótima/ rígida	Rígida/ difusa	Ótima/ rígida/ difusa	Total
Geral	4,70%	<b>81,20%</b>	4,70%	0%	0%	9,40%	0%	100%
Coerência	11,20%	88,80%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Revisão	0%	80,00%	0%	0%	0%	20,00%	0%	100%
Julgamento	0%	71,60%	14,20%	0%	0%	14,20%	0%	100%

**Gráfico 01.** Seção A<sup>1</sup> Geral



Com 81,20% da contagem de pontos, na seção A<sup>1</sup>, entre os 60 respondentes, para trípole rígida, onde a qualidade da liderança é essencialmente normativa, definida por regras claras, sem a liberdade no uso do próprio julgamento pelo liderado. Predomina o controle e as relações tornam-se mecânicas, definindo-se a confiança como prescritiva na trípole rígida, mas como é afirmado por Bennis (1988), a liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade de transformar essa visão em realidade, com a trípole rígida e confiança prescritiva, tornando-se tarefa árdua atingir a ‘Visão’ do IF Goiano, que é: ‘Consolidar-se como instituição de referencia nacional na promoção de educação profissional verticalizada’, mas factível de ser realizada.

Na coluna geral, o líder em relação às atividades do liderado, como observou-se que 81,20% dos pontos estão para a trípole rígida, com tendência para trípole difusa, no total das

21 questões da seção A<sup>1</sup>. Já para a trípole ótima, a contagem de pontos obtém 4,70%, nas questões da seção A<sup>1</sup>. Para a trípole híbrida rígida/difusa foi obtido 9,40%.

A trípole ótima é mínima, sendo notada apenas na dimensão coerência com 11,20% sendo nula nas dimensões revisão e julgamento e nas trípoles híbridas rígida/difusa a dimensão revisão tem 22,00% e a dimensão julgamento 14,20%. Ficando a trípole rígida na dimensão coerência com 88,80%, dimensão revisão com 80,00% e dimensão julgamento com 71,60%.

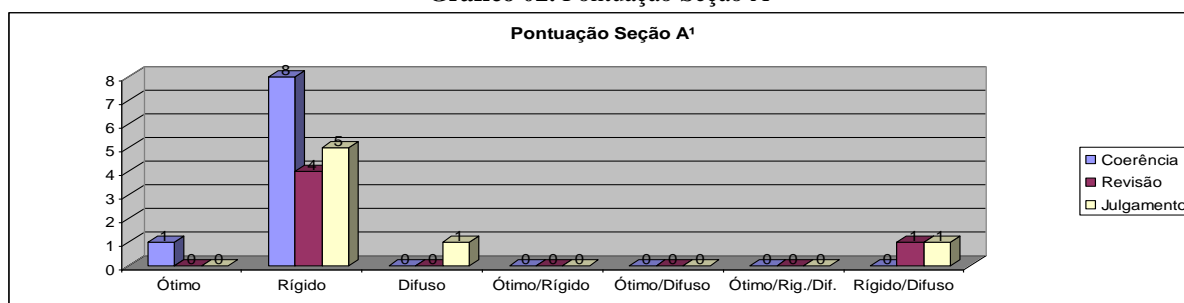
Como diz Stamp (2002) à liderança que tem relações de confiança com os liderados, usa seu julgamento para tomar decisões dentro de parâmetros estabelecidos; esta liderança vigilante indica a presença do líder em meio ao processo de condução das atividades do liderado, sem controlar, provendo *feedback* com informações, evitando imprecisão nas ações, se houvesse definição como confiança vigilante, na trípole ótima, diferentemente do que foi observado na seção A<sup>1</sup>.

Apesar da dificuldade do gestor público ser envolvido com vários objetivos, diferentes interesses e racionalidades, Hooijeberg e Choi (2001) fazem alusão a razões burocráticas que resultam como inibidores e limitadores do líder no setor público, com cargos com funções explícitas e documentadas. Sendo que a eficácia está mais associada a estilos de liderança.

Nas páginas 48, 49 e 50 está descrito o Procedimento da contagem de pontos abaixo demonstrada na tabela 06, onde de acordo com a escala tipo likert, 1=sempre, 2=na maioria das vezes, 3=algumas vezes, 4=raramente e 5=nunca; ficando para a trípole do trabalho 1=ótimo, 2=rígido e 3,4 e 5, difuso. As trípoles híbridas serão consideradas quando houver empate na pergunta, ou seja mesmo número de respondentes nas colunas. Assim conforme descrito na metodologia a quantidade maior de respondentes em cada pergunta para as 5 colunas será 01 ponto ou o empate de respondentes para cada pergunta, conforme Anexo 02 até o Anexo 06 que apresentam as respostas dos 60 respondentes. Este procedimento é o mesmo para as demais seções A<sup>2</sup>, B e C. Quando converte-se os pontos em porcentagem, apenas se divide o total de pontos das colunas pelo coeficiente referente ao total de questões, 21 questões=2,1 e transformamos para porcentagem numa regra de 3 simples.

**Tabela 06.** Pontuação seção A<sup>1</sup> vs Trípole de trabalho

	Coerência	Revisão	Julgamento
Ótimo	01	0	0
Rígido	08	04	05
Difuso	0	0	01
Ótimo/Rígido	0	0	0
Ótimo/Difuso	0	0	0
Ótimo/Rig./Dif.	0	0	0
Rígido/Difuso	0	01	01

Gráfico 02. Pontuação Seção A<sup>1</sup>

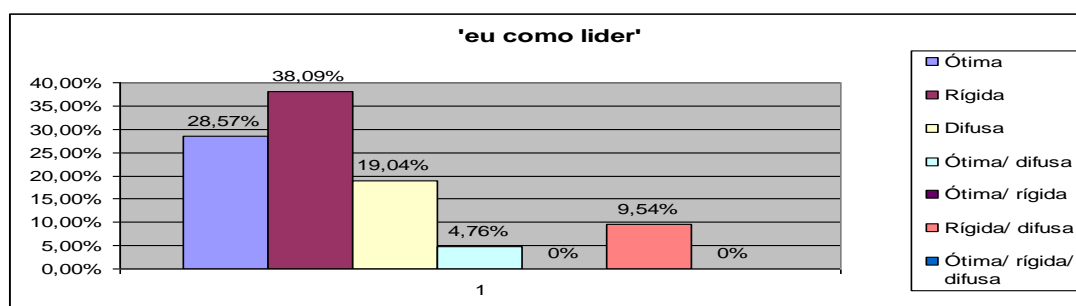
Na tabela 6 onde de acordo com o item 4.2, Classificações pág. 49, o total de pontos da seção, as questões estão separadas nas dimensões ‘coerência’, ‘revisão’ e ‘julgamento’ da tripode do trabalho, pertencentes à seção A<sup>1</sup> do questionário ‘como as coisas são’, nas 21 questões, tem relevância mostrar que o resultado de pontos da dimensão julgamento apresenta distinção importante na pontuação entre as trípedes rígida e difusa e híbrida rígida/difusa com confiabilidade baixa, onde a qualidade do líder que abre mão de sua liderança e autoridade, pela pontuação na dimensão julgamento, tornando as relações ‘relaxadas’ ficando o liderado, desorientado com as prioridades indefinidas em suas ações.

Frustração ao tirar conclusões baseadas em análises de conhecimento profissional (técnica e experiência anterior), tende a prevalecer sobre julgamento ao gerenciar desvios de estabilidade. Aspectos desta forma de trabalho devem ser preservados em processos de mudança para o tripé ideal, como por exemplo, lealdade, respeito pelo conhecimento e experiência.

Uma consequência imediata é a necessidade de um equilíbrio diferente entre dedução frustrante e julgamento. Todos devem ter a liberdade dentro de limites de usar o seu poder discricionário ao tomar decisões, assumindo a responsabilidade, conforme figura 03 (p. 30).

Tabela 07. Porcentagem da Trípede do Trabalho ‘eu como gestor’ seção A<sup>1</sup>

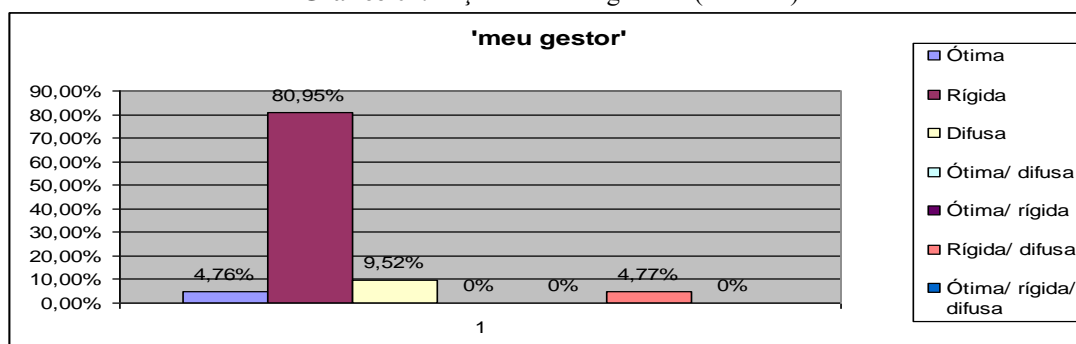
IF Goiano – Campus Morrinhos	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ difusa	Ótima/ rígida	Rígida/ difusa	Ótima/ rígida/ difusa	Total
Geral	28,57%	<b>38,09%</b>	19,04%	4,76%	0%	9,54%	0%	100%
Coerência	44,40%	44,50%	0%	0%	0%	11,10%	0%	100%
Revisão	40,00%	20,00%	20,00%	20,00%	0%	0%	0%	100%
Julgamento	0%	42,80%	42,80%	0%	0%	14,40%	0%	100%

**Gráfico 03.** Seção A<sup>1</sup> ‘eu como gestor’ (líder)

Continuando na seção A<sup>1</sup>, ‘Coerência’, ‘Revisão’ e ‘Julgamento’ entre os 19 respondentes ‘eu como gestor’, a trípole ótima tem 28,57%, com as questões 10, 14, 17, 20, 02 e 08 da dimensão coerência e revisão. A trípole rígida tem 38,09% com as questões 01, 03, 05, 06, 19, 04, 07 e 13 das dimensões coerência, revisão e julgamento. Ficando a trípole híbrida ótima/rígida com 4,76%, com a questão 12 da dimensão revisão. Para a trípole híbrida rígida/difusa com 9,54%, nas questões 11 e 18 das dimensões coerência e julgamento. A trípole difusa com 19,04%, nas questões 15, 16, 9 e 21 das dimensões revisão e julgamento, (conforme tabela 07, p. 54). Novamente é percebido que na dimensão julgamento ‘eu como gestor’ apresenta diferença importante na pontuação entre as trípoles rígida e difusa na seção A<sup>1</sup> com confiabilidade baixa, onde a qualidade do líder que abre mão de sua liderança e autoridade, mas na trípole ótima as dimensões coerência e revisão estão presentes dando a entender que o líder tem uma auto valorização de suas avaliações e ações.

**Tabela 08.** Porcentagem da Trípole do Trabalho ‘meu gestor’ seção A<sup>1</sup>

IF Goiano – Campus Morrinhos	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ difusa	Ótima/ rígida	Rígida/ difusa	Ótima/ rígida/ difusa	Total
Geral	4,76%	<b>80,95%</b>	9,52%	0%	0%	4,77%	0%	100%
Coerência	11,10%	88,90%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Revisão	0%	80,0%	0%	0%	0%	20,00%	0%	100%
Julgamento	0%	71,42%	28,58%	0%	0%	0%	0%	100%

**Gráfico 04.** Seção A<sup>1</sup> ‘meu gestor’ (liderado)

Entre os 41 respondentes ‘meu gestor’ (servidores) neste mesmo conjunto ‘Coerência’, ‘Revisão’ e ‘Julgamento’, a trípole híbrida rígida/difusa fica com 4,77%, com a

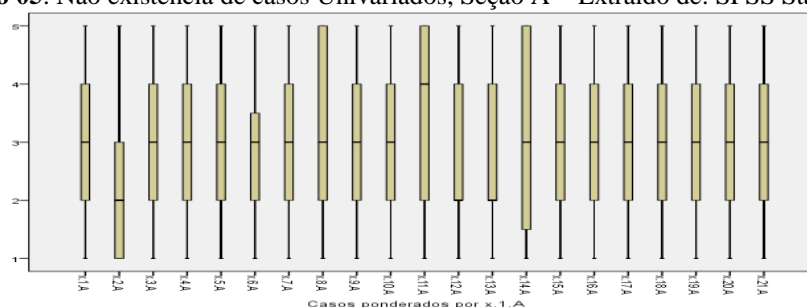


questão 08 apenas, na dimensão revisão. A trípole rígida fica com 80,95% da pontuação, com as questões 01, 03, 05, 06, 10, 11, 17, 20, 02, 12, 16, 19, 07, 09, 13, 15 e 21, nas três dimensões coerência, revisão e julgamento. A trípole difusa com 9,52%, com as questões 04 e 18 da dimensão julgamento, a trípole ótima obteve 4,76% com a questão 14 na dimensão coerência.

A trípole de trabalho rígida, em uma organização que venha funcionando em condições estáveis, e o gestor supõe que pode controlar o ritmo de mudanças no ambiente organizacional, o tripé terá uma configuração diferente, pois um tipo de gestão que requer lealdade, manutenção de registros, por meio de uma supervisão que dê instruções objetivas do que deve ser feito, com pessoal capacitado, conhecimento abrangente e habilidade administrativa com experiência.

Foi observado o comportamento, na análise da seção A<sup>1</sup>, (Anexo 02), ‘eu como gestor’ (líder) e ‘meu gestor’ (liderado), onde entre os líderes há uma porcentagem maior, para a trípole ótima, existindo uma percepção mais benevolente por parte do líder de si mesmo, enquanto o liderado, expressa de maneira contrária, como se sente em relação à liderança, com porcentagem pequena para a trípole ótima. Evidencia-se um distanciamento entre líder/liderado, com análises distintas nesta díade que frustram expectativas, levando a uma alienação e uma paulatina paralisia na organização. Observou-se também que a abstenção de respostas só acontece entre os liderados, denotando uma pequena resistência em opinar, evidenciando falta de confiança na liderança.

**Gráfico 05.** Não existência de casos Univariados, Seção A<sup>1</sup> Extraído de: SPSS Statistics 21



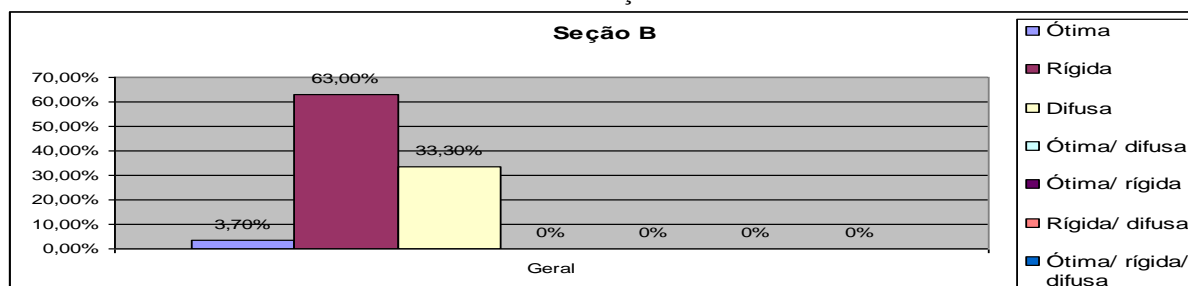
De acordo com o gráfico 05 acima não há casos fora da normalidade na seção A<sup>1</sup>, com distribuição extremadas, provenientes de respondentes sem atenção ao questionário. Portanto não foi descartada nenhuma resposta da seção A<sup>1</sup>.

## Seção B

Com um total de 27 questões, na Seção B, temos o foco na qualidade das relações gerenciais com base na trípole do trabalho, sendo que nesta seção isolamos a dimensão confiança como: ‘vigilante’, ‘prescritiva’ ou ‘difusa’.

**Tabela 09.** Porcentagem da Trípole do Trabalho. Seção B

IF Goiano – Campus Morrinhos	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ difusa	Ótima/ rígida	Rígida/ difusa	Ótima/ rígida/ difusa	Total
Geral	3,70%	<b>63,00%</b>	33,30%	0%	0%	0%	0%	100%
Coerência	0%	83,30%	16,70%	0%	0%	0%	0%	100%
Revisão	9,00%	45,40%	45,60%	0%	0%	0%	0%	100%
Julgamento	0%	70,00%	30,00%	0%	0%	0%	0%	100%

**Gráfico 06.** Seção B Geral

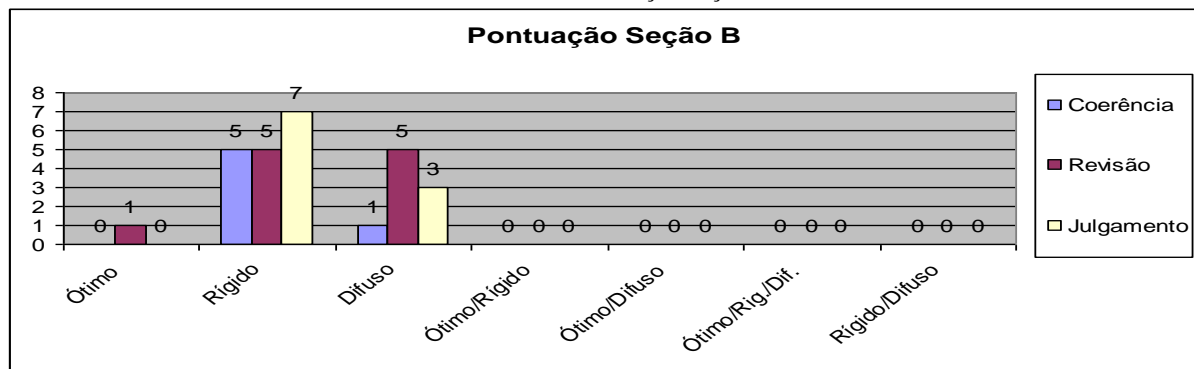
Nas tabelas do (Anexo 03) também há separação das questões nas tabelas, ‘coerência’, ‘revisão’ e ‘julgamento’. Na seção B do questionário ‘como as coisas são’, em relação a ‘eu como gestor’ (líder) e ‘meu gestor’ (liderado), nas 27 questões, pode-se observar que 63,00% dos pontos estão para a trípole rígida, com 33,30% para trípole difusa, conforme tabela 09 acima, que reforça a ideia que o líder abre mão de sua liderança e autoridade, tornando as relações debilitadas, ficando o liderado, desorientado com prioridades indefinidas em suas ações. Já para a trípole ótima com 3,70% entre os 60 respondentes, constatou-se a trípole rígida na contagem geral de pontos é percebida a confiança com dimensão prescritiva.

A confiança prescritiva na trípole de trabalho está associada a um controle sobre as ações e os resultados dos liderados. Existe proximidade, embora a qualidade dessa proximidade possa tomar a forma de controle e desconfiança. A dimensão confiança, analisada isoladamente, deve mostrar resultado baixo e manter correlação alta com a trípole rígida (BRUNO, 2013).

**Tabela 10.** Pontuação seção B vs Trípole de trabalho

	Coerência	Revisão	Julgamento
Ótimo	0	01	0
Rígido	05	05	07
Difuso	01	05	03
Ótimo/Rígido	0	0	0
Ótimo/Difuso	0	0	0
Ótimo/Rig./Dif.	0	0	0
Rígido/Difuso	0	0	0

Gráfico 07. Pontuação seção B

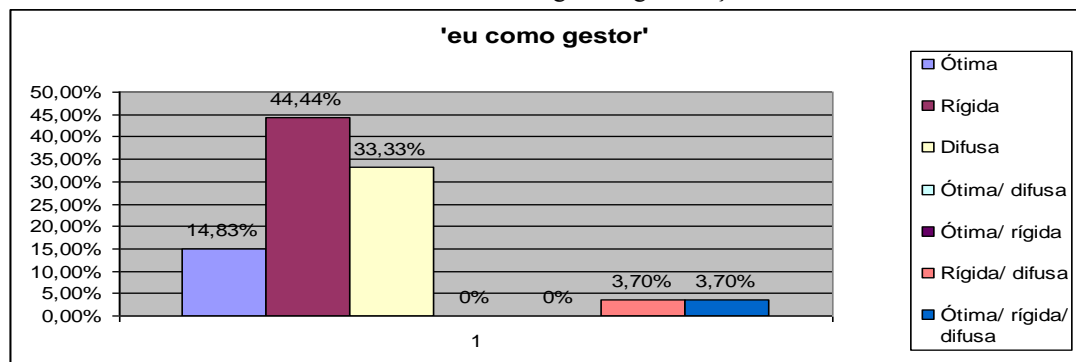


Na seção B, também percebemos a relevância do total de pontos da dimensão julgamento e revisão que apresentam uma pontuação diferenciada, com prevalência para a tripode rígida e difusa com grau de confiabilidade baixa. As dimensões internas da trípedes relacionadas diretamente à confiança são julgamento e coerência que estão diferentes as trípedes não ótimas. Nota-se que híbridas estão nulas nesta seção B, igualmente a tripode ótima é mínima e pontua na dimensão revisão.

Tabela 11. Porcentagem da Trípede do Trabalho 'eu como gestor' seção B

IF Goiano – Campus Morrinhos	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ difusa	Ótima/ rígida	Rígida/ difusa	Ótima/ rígida/ difusa	Total
Geral	14,83%	<b>44,44%</b>	33,33%	0%	0%	3,70%	3,70%	100%
Coerência	16,66%	16,66%	50,00%	0%	0%	0%	16,68%	100%
Revisão	9,09%	63,64%	27,27%	0%	0%	0%	0%	100%
Julgamento	20,00%	40,00%	30,00%	0%	0%	10,00%	0%	100%

Gráfico 08. 'eu como gestor' geral seção B



Ba seção B, 'Coerência', 'Revisão' e 'Julgamento' entre os 19 respondentes 'eu como gestor', a trípede ótima tem 14,83%, com as questões 23, 30, 38 e 48 nas três dimensões. A trípede rígida tem 44,44% com as questões 34, 25, 27, 31, 33, 35, 37, 43, 44, 45, 46 e 47 nas dimensões coerência, revisão e julgamento. Ficando a trípede híbrida ótima/rígida/difusa com 3,70%, com a questão 41 da dimensão coerência. Para a trípede híbrida rígida/difusa com 3,70%, na questão 42 da dimensão julgamento. A trípede difusa com 33,33%, nas questões

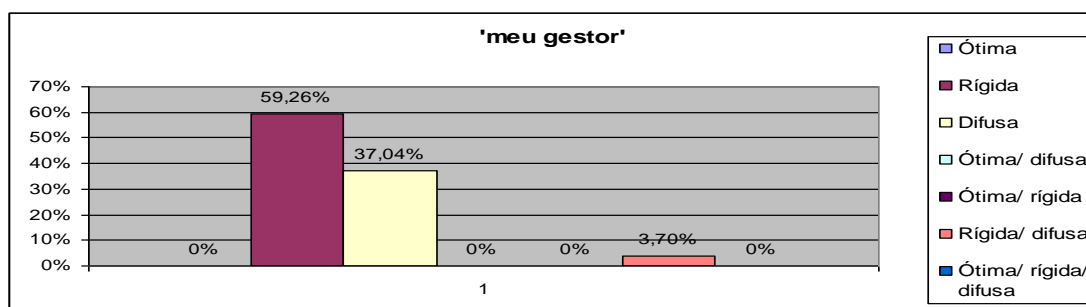
22, 26, 40, 28, 36, 39, 24, 29 e 32, nas três dimensões, (conforme tabela 11, p. 59).

Percebe-se que nas dimensões julgamento, revisão e coerência ‘eu como gestor’ (líderes) apresentam mais de dois terços de pontos na porcentagem na tripode rígida e difusa na seção B com confiabilidade baixa, onde a qualidade do líder que abre mão de sua liderança e autoridade, mesmo que na tripode ótima as dimensões coerência e revisão e julgamento estejam presentes dando a entender que o líder tem uma auto valorização de suas avaliações e ações.

**Tabela 12.** Porcentagem da Trípole do Trabalho ‘meu gestor’ seção B

IF Goiano – Campus Morrinhos	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ difusa	Ótima/ rígida	Rígida/ difusa	Ótima/ rígida/ difusa	Total
Geral	0%	<b>59,26%</b>	37,04%	0%	0%	3,70%	0%	100%
Coerência	0%	83,34%	16,66%	0%	0%	0%	0%	100%
Revisão	0%	45,50%	45,50%	0%	0%	9,00%	0%	100%
Julgamento	0%	59,26%	37,04%	0%	0%	3,70%	0%	100%

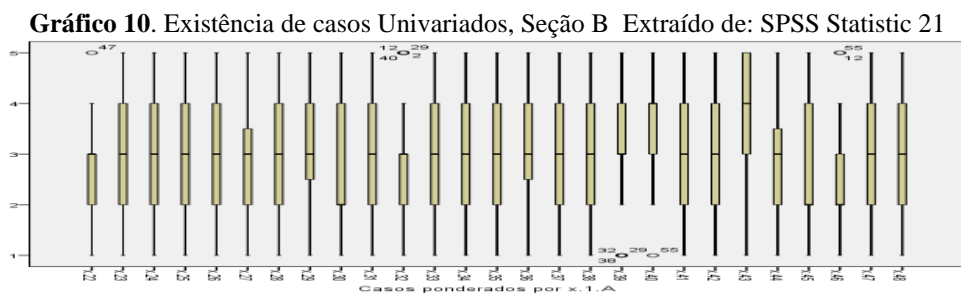
**Gráfico 09.** ‘meu gestor’ geral seção B



Entre os 41 respondentes ‘meu gestor’ (servidores) neste mesmo conjunto de dimensões, ‘Coerência’, ‘Revisão’ e ‘Julgamento’, a trípole híbrida rígida/difusa fica com 3,70%, com a questão 33 apenas, na dimensão revisão. A trípole rígida fica com 59,26% da pontuação, com as questões 22, 23, 26, 34, 41, 25, 27, 30, 31, 35, 38, 42, 44, 46 e 48, nas três dimensões coerência, revisão e julgamento. A trípole difusa com 37,04%, com as questões 40, 28, 36, 37, 39, 43, 24, 29, 32 e 47 nas três dimensões, já a trípole ótima obteve 0% em todas as dimensões.

A trípole de trabalho rígida, em uma organização que venha funcionando em condições estáveis, e o gestor supõe que pode controlar o ritmo de mudanças no ambiente organizacional, o tripé da tripode de trabalho terá uma configuração diferente, pois um tipo de gestão que requer lealdade, manutenção de registros, por meio de uma supervisão que dê instruções objetivas do que deve ser feito, com pessoal capacitado, conhecimento abrangente e habilidade administrativa com experiência. Foi observando o comportamento, na análise da seção B, (Anexo 03), ‘eu como gestor’ (líder) e ‘meu gestor’ (liderado), onde entre os líderes

há uma porcentagem para a trípole ótima, existindo uma percepção mais benevolente por parte do líder de si mesmo, enquanto o liderado, expressa de maneira contrária, como se sente em relação à liderança, com porcentagem pequena para a trípole ótima. Evidencia-se um distanciamento entre líder/liderado, com análises distintas nesta díade que frustram expectativas, levando a uma alienação e uma paulatina paralisia na organização. Observou-se também que a abstenção de respostas só acontece entre os liderados, denotando uma pequena resistência em opinar, evidenciando falta de confiança na liderança.



De acordo com o gráfico 09 acima, há 11 casos fora da normalidade na seção B, com distribuição extremadas, provenientes de 8 respondentes. Não se descartará nenhum dado da seção B, porque todos os dados da seção B do questionário, são não ignoráveis.

Os dados fora da normalidade aconteceram devido a motivos não explicados no planejamento da pesquisa – respondentes sem atenção ao questionário. Como tal o pesquisador seria obrigado a proceder ao exame dos processos de perda de dados, Hair et al (2009). O descarte destes dados tornar-se-ia relevante na contagem de pontos para a determinação da trípole de trabalho da seção B do questionário.

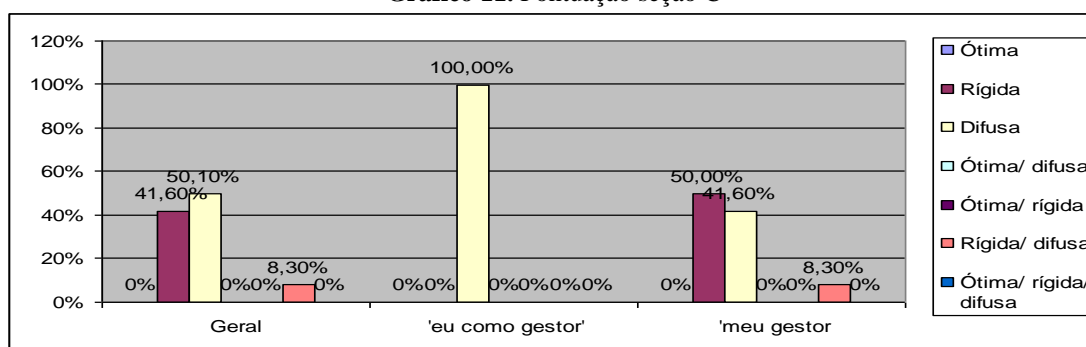
### Seção C

Para a tabela 13 da seção C, com um total de 12 questões, temos o foco da organização, destacando a percepção dos participantes para com a cultura geral da instituição na trípole do trabalho rígida e difusa.

**Tabela 13.** Porcentagem da Trípole do Trabalho. Seção C

IF Goiano – Campus Morrinhos	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ difusa	Ótima/ rígida	Rígida/ difusa	Ótima/ rígida/ difusa	Total
Geral	0%	41,60%	<b>50,10%</b>	0%	0%	8,30%	0%	100%
‘eu como líder	0%	0%	100,00%	0%	0%	0%	0%	100%
‘meu lider’	0%	50,00%	41,60%	0%	0%	8,30%	0%	100%

Gráfico 11. Pontuação seção C



A contagem de pontos na seção C seguiu a tendência das outras seções, onde a trípole rígida obteve 41,60%, a trípole difusa 50,10% e ainda uma trípole híbrida, com 8,30% para rígida/difusa.

O foco na organização está conturbado, demonstrando um desinteresse para com a cultura geral da instituição. Outro ponto que é percebido, a grande abstenção dos respondentes em não emitir opinião, quando marcam 'sem opinião', 13,33% ou quando aproximadamente 8% se abstém de responder a seção C, verificado no (Anexo 04).

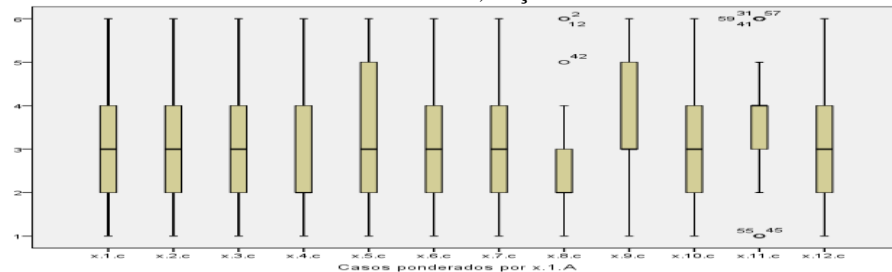
Entre os 19 líderes respondentes a trípole difusa obteve 100,0% e o índice de abstenção em emitir opinião ficou superior a 16,0%. Indicando o pouco envolvimento com a organização mesmo entre os 'eu como líder' (líderes). Como já mencionado anteriormente, para McLeod (2011), confiança exige um otimismo em relação às habilidades da pessoa confiada, pois confiar implica em assumir certos riscos, sujeição a traição.

O 'meu gestor' (liderados) tem certa vulnerabilidade em confiar em alguém, pois a pessoa a quem se atribui confiança pode falhar ou não agir do modo esperado, ou mesmo enganar deliberadamente, traindo sua confiança, pois de acordo com Dasgupta (1988, p. 49-72), há possibilidade de monitoramento e restrições em relação ao comportamento do confiado para diminuir a sensação de vulnerabilidade, mas quando este tipo de relação se estabelece a própria noção de confiança fica fraca.

Percebe-se claramente que na contagem de pontos entre os 41 'meu líder' (liderados) na seção C do questionário, a trípole rígida se apresenta com 50,00%, trípole difusa 41,60% e a trípole híbrida rígida/difusa com 8,30%. Ainda é percebido que a omissão em opinar, ficou menor com 12,0%. Ficará demonstrada que a confiança, em que os líderes com seu baixo envolvimento na organização, geram falta de confiança em seus liderados, onde o testemunho suposto é fornecido, falado ou escrito e aceito no cotidiano organizacional, segundo Moreira, (2013).

De acordo com o gráfico 11, há 09 casos fora da normalidade na seção C, com distribuição extremadas, provenientes de 8 respondentes. Não se descartará nenhum dado da seção C, pois os dados da seção C do questionário, são não ignoráveis.

**Gráfico 12.** Existência de casos Univariados, Seção C Extraído de: SPSS Statistic 21



Os dados fora da normalidade aconteceram devido a motivos não explicados no planejamento da pesquisa – respondentes sem atenção ao questionário. Como tal o pesquisador seria obrigado a proceder ao exame dos processos de perda de dados, Hair et al (2009). Como na seção B o descarte destes na seção C, são relevantes na contagem de pontos para a determinação da trípole de trabalho da seção C do questionário, e em virtude disto não se determinará à extensão perdida com a utilização de regressão MCAR.

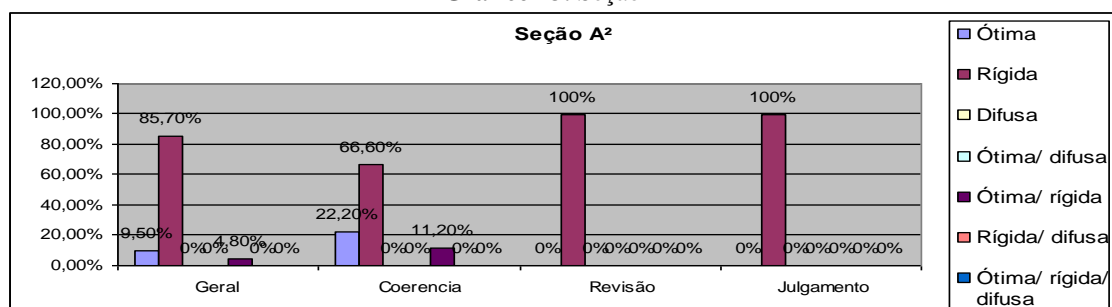
## Seção A<sup>2</sup>

A seção A<sup>2</sup> onde as 21 perguntas do questionário Liderança e Confiança são as mesmas da seção A<sup>1</sup>, mas que serão focadas ‘como as coisas deveriam ser’, busca perceber qual a percepção dos respondentes para uma situação ideal desejada na relação com seu líder neste vínculo de trabalho, dando assim nas duas seções os aspectos da mesma pergunta (como é e como deveria ser) para o teste de confiabilidade:

**Tabela 14.** Porcentagem da Trípole do Trabalho. Seção A<sup>2</sup>

IF Goiano – Campus Morrinhos	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ difusa	Ótima/ rígida	Rígida/ difusa	Ótima/ rígida/ difusa	Total
Geral	9,50%	85,70%	0%	0%	4,80%	0%	0%	100%
Coerência	22,20%	66,60%	0%	0%	11,20%	0%	0%	100%
Revisão	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Julgamento	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

**Gráfico 13.** Seção A<sup>2</sup>

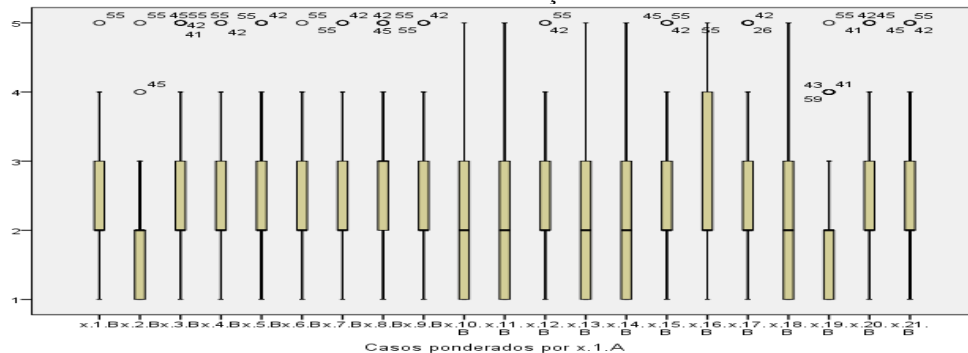


Como pode-se observar, mesmo quando é solicitado que se manifestem como as coisas, na relação líder/liderado deveria ser, a trípole de trabalho ótima não atinge 10%, ficando com mais de 85% para a trípole rígida e na trípole híbrida ótima/rígida com 4,80%, podendo ser observado na tabela 15.

Percebeu-se nesta seção A<sup>2</sup>, como nas demais seções deste questionário, que mesmo quando é solicitada uma visão ideal da organização, líderes e liderados demonstram uma apatia desestimulante em relação à organização, principalmente quanto à quantidade de dados fora da normalidade está em 3,13% e a quantidade de dados não respondidos está em 6,35%. Com 21 questões e 60 respondentes, há uma demonstração inequívoca de inércia na organização, com quase 10% e ao somar-se a trípole rígida onde a liderança é determinista, onde as regras são claras e prescritas, a liberdade é ausente nos julgamentos por parte do liderado a mecanicidade das relações o controle se impõe, a confiança é definida como prescritiva e a tripode de trabalho rígida (STAMP, 1993).

De acordo com o gráfico 15, há uma quantidade significativa de casos fora da normalidade na seção A<sup>2</sup>, com distribuição extremadas. Não se descartará nenhum dado da seção A<sup>2</sup>, pois os dados da seção A<sup>2</sup> do questionário, são não ignoráveis.

**Gráfico 14.** Existência de casos Univariados. Seção A<sup>2</sup>. Extraído de: SPSS Statistic 21





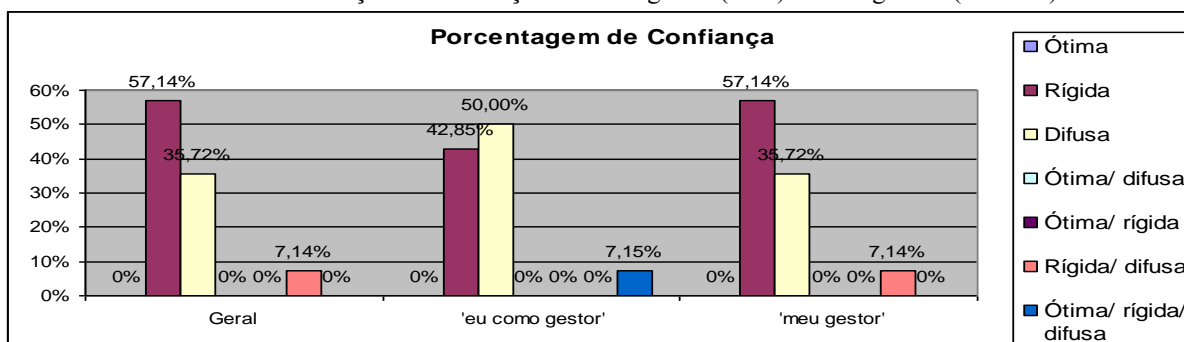
## 6.1 - Confiança entre líder/liderado

A tabela 15, confiança, com as questões 24, 25, 29, 33, 41, 42, 44, 45, 46, da seção B e C1, C7, C9, C10 e C11, da seção C num total de 14 questões, (anexo 05) verifica a relação líder/liderado e a reciprocidade de confiança nesta relação.

**Tabela 15.** Porcentagem de Confiança ‘eu como gestor (líder) e ‘meu gestor’ (liderado)

IF Goiano – Campus Morrinhos	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ difusa	Ótima/ rígida	Rígida/ difusa	Ótima/ rígida/ difusa	Total
Geral	0%	<b>57,14%</b>	35,72%	0%	0%	7,14%	0%	100%
‘eu como líder	0%	42,85%	50,00%	0%	0%	0%	7,15%	100%
‘meu líder’	0%	57,14%	35,72%	0%	0%	7,14%	0%	100%

**Gráfico 15.** Pontuação de confiança ‘eu como gestor (líder) e ‘meu gestor’ (liderado)



Demonstra-se que nas 14 questões a qualidade da trípole ótima é nula. temos uma confiança prescritiva, estando associada a um controle sobre as ações e os resultados dos liderados. Existe proximidade, embora a qualidade dessa proximidade possa tomar a forma de controle e desconfiança. A dimensão confiança prescritiva, analisada isoladamente, mostra resultado baixo e mantém correlação alta com a trípole rígida.

A tendência está associada a um distanciamento líder/liderado, os processos são fracos e inexistentes na atribuição de responsabilidades e de uma relação de proximidade sem qualidades de acompanhamento e *feedback*.

A trípole rígida na tabela 15, demonstrado no quadro geral a pontuação foi de 57,14%, a trípole difusa com 35,72% e a trípole híbrida rígida/difusa com 7,14%.

Entre os líderes observou-se que dentro da escala tipo likert, o item ‘sempre’ das questões, 24, ‘Meu gestor rejeita minhas ideias a respeito do trabalho?’ e questão 29 ‘Meu gestor dá-me liberdade irrestrita para tomar decisões, isto é liberdade demais?’, onde a confiança prescritiva é caracterizada por relações de desconfiança e por relações de suspeita, confirmada pela pontuação para trípole difusa, Bruno (2013). A não obtenção de resposta entre os 19 líderes, também nas questões c1, ‘Definir por si mesmo qual trabalho fazer em seguida?’, na questão c9, ‘Comunicar-se livremente para baixo?’, questão c10, ‘Comunicar-se

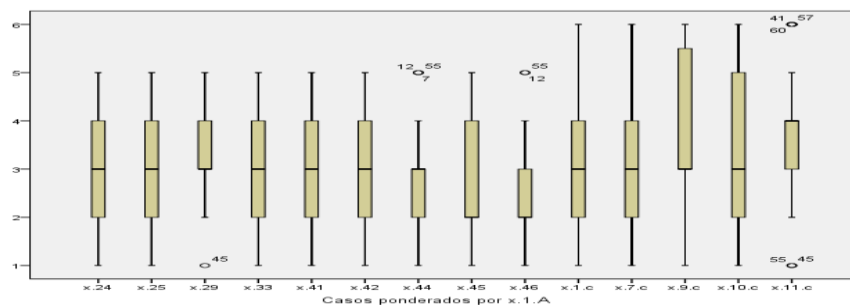
livremente para cima?’ e questão c11, ‘Comunicar-se livremente entre áreas?’, todas na opção ‘rígida demais’ onde se entende que as pessoas se sentem ‘soltas’, sem direção clara para suas ações, sem participação nos processos de comunicação e sem acompanhamento de suas ações, que geram suspeita na díade estudada. A trípole é difusa (BRUNO, 2013).

Ainda entre os 19 respondentes ‘eu como gestor’ (líderes) a pontuação ficou com 42,85% para a trípole rígida, 50,0% para a trípole difusa e nas trípole híbrida ótima/rígida/difusa 7,15%. A trípole difusa, como foi analisada acima é que obteve maioria e entre os líderes a confiança é difusa.

Os 41 respondentes ‘meu gestor’ (liderados), em relação à confiança nas 14 questões que compõe este grupo, obtiveram a mesma pontuação da geral, com os 60 respondentes. A trípole rígida ficou com 57,14%, a trípole difusa com 35,72% e a trípole híbrida rígida/difusa com 7,14%. Foi observado ainda que um pouco mais de 5% dos respondentes não emitiram opinião, assinalando ‘sem opinião’ e que entre os liderados houve abstenção em responder as questões deste grupo ‘confiança’, com mais de 7%, (Anexo 05).

No gráfico 13, há 11 casos fora da normalidade na dimensão confiança, com distribuição extremadas, provenientes de 8 respondentes. Não se descartará nenhum dado do grupo ‘confiança’, pois os dados deste grupo do questionário, são não ignoráveis.

**Gráfico 16.** Existência de casos Univariados, Confiança. Extraído de: SPSS Statistic 21



Os dados fora da normalidade aconteceram devido a motivos não explicados no planejamento da pesquisa – respondentes sem atenção ao questionário. Como tal o pesquisador seria obrigado a proceder ao exame dos processos de perda de dados, Hair et al (2009). Como estes dados, não são relevantes na contagem de pontos para a determinação da trípole de trabalho do grupo ‘confiança’ do questionário, objetivo desta pesquisa e em virtude disto não se determinará à extensão dos dados perdidos com a utilização de regressão MCAR.

## 6.2 – Discussão

Como Kouzes, Posner (1997) dizem, manter a credibilidade em virtude de suas ações de, desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar, os líderes reais obtêm apoio e não há necessidade de ordenar. A relação do termo liderança com poder, segundo Etzioni (1965) existem diferenciações, pois enquanto ‘autoridade’ é a capacidade de forçar ou coagir alguém, a fazer sua vontade pela posição de força, se bem que pudesse escolher o não fazê-lo, já a habilidade de conduzir a que seja feito de boa vontade por sua influência é liderança (HUNTER, 2006; CUNHA e SILVA, 2010).

Nesta perspectiva dentro deste estudo, onde a tripode rígida registrada em todas as seções do questionário Liderança e Confiança é essencialmente normativo o controle e as relações tornam-se mecânicas, sem a liberdade no uso do próprio julgamento pelo liderado. As razões burocráticas que induzem inibições e limitações aos gestores públicos com vários objetivos, diferentes interesses e racionalidades o líder no setor público tem razões inibidoras e limitadoras, resultando numa eficácia associada a estilos de liderança (HOOIJEBERG E CHOI, 2001).

A confiança prescritiva, encontrada no resultado do questionário Liderança e Confiança em uma organização pública, com rotina organizacional, estrutura burocrática e hierarquia, a confiança é um mecanismo informal Zanini (2011). Já quando as relações interpessoais no ambiente em que há confiança, permite a redução do controle hierárquico formal, aumentando a possibilidade do emprego do conhecimento com maior grau de autonomia, proporciona uma maior partilha de informações, diminuindo os conflitos e aumentando a satisfação e motivação, de acordo com os estudos empíricos de Dirk & Ferrin (2001), Lacerda et al (2015), Cotta (2010) e Santos (2013), é um elemento facilitador na tomada de decisões e disputas, flexibilizando o gerenciamento e minimizando a necessidade de controles Horta, Demo & Roure (2012).

Como diz Stamp (2002) à liderança que tem relações de confiança com os liderados, usa seu julgamento para tomar decisões dentro de parâmetros estabelecidos; esta liderança vigilante indica a presença do líder em meio ao processo de condução das atividades do liderado, sem controlar, provendo *feedback* com informações, evitando imprecisão nas ações. A tripode rígida, proveniente de uma confiança prescritiva, como demonstrado nos resultados, quando analisado o líder nas questões separadas por ‘coerência’, ‘revisão’ e ‘julgamento’ onde a qualidade do líder abre mão de sua liderança e autoridade, tornando as relações ‘relaxadas’ ficando o liderado, desorientado com prioridades indefinidas em suas ações,

ficando a tripode rígida com cerca de 70%, mas quando o líder avalia a si próprio a tripode ótima está em 44% o que nos remete onde a relação de confiança para a monitoração, quando os indivíduos possuem autonomia em virtude de estar em posição de líder, prejudica a eficiência das equipes tendo que monitorar-se umas as outras (ZANINI e MIGUELES, 2014).

O comentário acima de Zanini é um fato na organização estudada, onde muitos dos líderes são líderes de si mesmos e concomitantemente líderes, liderados únicos de um líder, sendo equipe autogerenciadas que monitora-se a si mesma, estabelecendo níveis de confiança ilusórios, desenvolvendo paulatinamente níveis de ineficiência por relutarem em monitorar uns aos outros. Nos resultados lemos a super-estimação dos líderes por si próprios, quando atribuem uma tripode ótima a si próprios, mas em um ambiente organizacional governamental em que de antemão esteja pautado sobre normas, dando respaldo ao servidor, afora a delegação e o repartimento da autoridade, pelas funções delimitadas que cada servidor possui pelo cargo. Porém a gestão baseada em confiança que se pretenda no cumprimento de tarefas organizacionais específicas, as circunstâncias devem ser notadas (ZANINI, 2007).

Este tipo de gestão onde a lealdade é requerida, a manutenção de registros, uma supervisão que forneça ordens objetivas no que se deve fazer, há a necessidade de liderados capacitados, com conhecimento abrangente e habilidade administrativa com experiência. A expectativa de frustração quando o líder, ao tirar conclusões baseadas em análises de conhecimento profissional (técnica e experiência anterior) tenderá a prevalecer sobre julgamento ao gerenciar desvios de estabilidade, atitude que prevalece sobre julgamento ao gerenciar desvios de equilíbrio.

Com base na ‘Tripé de Trabalho’ com seus três olhares (coerência, revisão e julgamento) sobre como e por que as pessoas impulsionam organizações a trabalhar e este modelo desenvolvido por Stamp (2002), compreende-se que a dimensão confiança possui um caráter próprio ao papel gerencial e que a condição para a autonomia é criada com a prática, por parte dos liderados com suas deliberações, ‘confiança vigilante’ termo cunhado por Stamp, para essa qualidade da confiança, (BRUNO, 2013).

Este conceito de tripé de trabalho de Stamp (2002), onde hierarquia tem um espaço de tempo distinto. Quando mal equipada esta gerencia em relação a sua capacidade de processamento mental intrínseco, não terá habilidade e os conhecimentos necessários, afetando os níveis inferiores dos trabalhos dos que estiverem em posições inferiores, usualmente movido por sua própria ansiedade e insegurança, tornando difícil o processo de delegação ocasionando à disfunção organizacional sobre o comportamento humano,

fundamentando o advento de confiança mútua, trazendo à alta produtividade, (JAQUES, 2002).

Assim finalizando com um breve diálogo epistemológico em confiança, com o resultado obtido neste estudo, distingue-se Filosofia Moral entre ética e moral, sendo que a ética tem a ver com o 'Bom', conjunto de valores, moral tem a ver com 'Justo', conjunto de regras, Coelho (2007). Dentro de Filosofia Moral há duas formas de confiar:

1) a confiança (*trust*), que tem como característica uma relação interpessoal mais profunda, envolvendo boa vontade e vulnerabilidade;

2) a fiabilidade, a confiança mais básica no andamento do mundo e das coisas.

Quando podemos confiar em outra pessoa para adquirir conhecimento com base em seu testemunho?

Como Jaques (2002) diz, quando mal equipada esta gerencia em relação a sua capacidade de processamento mental intrínseco, não terá habilidade e os conhecimentos necessários, afetando os níveis inferiores dos trabalhos dos que estiverem em posições inferiores. A confiança, entre líder e liderado, quando movida por sua própria ansiedade e insegurança, propiciando apenas uma fiabilidade, confiança básica, tornando difícil o processo de atribuição gerando à disfunção da organização sobre o comportamento humano, mas quando há um espaço de tempo distinto na experiência do líder, fundamenta o advento de confiança mútua, trazendo à alta produtividade.

Justamente quando Stamp (2005) diz que as pessoas precisam exercer seu próprio julgamento para poder sentir que completou o trabalho bem, uma vez atribuídas tenham sido executadas satisfatoriamente, o equilíbrio entre 'Responsabilização e Vigilância' possibilita uma 'Revisão' contínua ao ambiente. A percepção dos objetivos da organização por parte dos liderados contribui ao desempenhar sua parte, sentem um pertencimento ao exercerem seu julgamento. O trabalho deve permitir o direito a uma plena realização de seu potencial, sem o qual não se valorizará o trabalho, a autoestima será destruída sem que se tenha produzido algum valor.

Nesta discussão a título de curiosidade a comparação hierárquica de líderes 'eu como gestor' (líder) composta por 2 diretores, 3 gerentes, 7 coordenadores e 7 chefes, que formam apenas um conjunto de 19 líderes, com 41 liderados 'meu gestor' (liderados), onde é percebido que o nível hierárquico dos líderes é mais próximo do liderado, a percepção da dimensão confiança fica melhor, mas quando a diferença hierárquica do líder aumenta em relação ao liderado esta dimensão de confiança diminui.

A combinação de confiança e trípole ótima indicam que quando pessoas com desafios e uma relação de confiança entre líder e liderado surge, cria-se assim expectativa para a organização com a melhora do relacionamento desta díade líder liderado. As análises anteriores das seções A, B e C onde a dimensão confiança é prescritiva e a trípole rígida são determinantes não é percebido um relacionamento que ajude na organização.

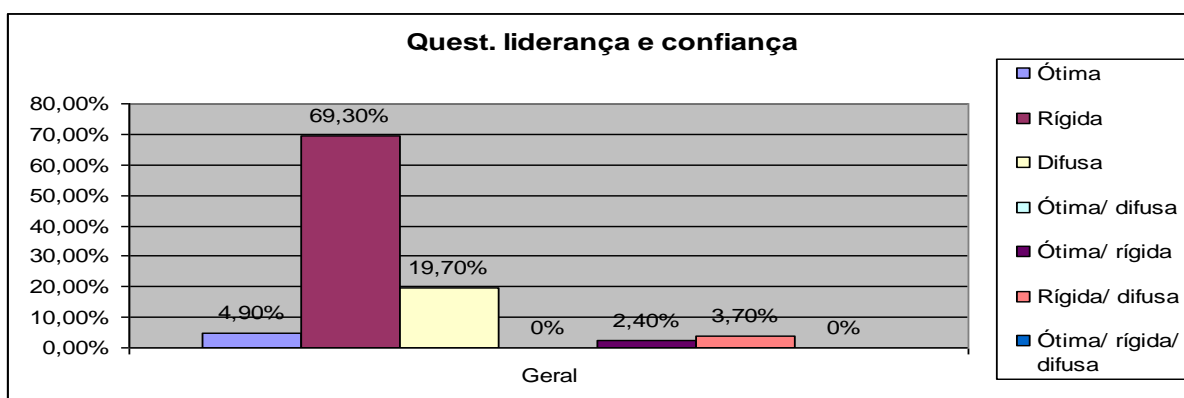
O estudo foi realizado em uma instituição de ensino Federal, portanto um ente público, nas suas inter-relações pessoais, a existência do testemunho nestas relações tem gerado uma confiança prescritiva em que se observa os limites prescritos de uma estrutura governamental, onde as atribuições e direitos estão determinados em leis e decretos, onde esse tipo de confiança tende a se caracterizar por relações de ‘descrença’ e pela trípole rígida Stamp (2002). Demonstra-se assim que o testemunho como base para a aquisição de conhecimento sem ponderar a dimensão confiança, verifica-se que há a desconsideração desses aspectos que descaracteriza o conceito, confiança (trust), que caracterizasse numa relação interpessoal significativa, confirmando que os resultados sem essa relação interpessoal torna-se uma confiança prescritiva.

### 6.3 - Resumo dos achados

**Tabela 16.** Geral do questionário Liderança e Confiança

IF Goiano – Campus Morrinhos	Ótima	Rígida	Difusa	Ótima/ difusa	Ótima/ rígida	Rígida/ difusa	Ótima/ rígida/ difusa	Total
Geral	4,90%	<b>69,30%</b>	19,70%	0%	2,40%	3,70%	0%	100%

Gráfico 17. Geral do questionário Liderança e Confiança



a- O resultado da Trípole de Trabalho em Rígida, mostra uma relação com a dimensão Confiança Prescritiva.

b- Analisada isoladamente, confiança (seção B do questionário liderança e confiança), demonstra que participantes classificados como tripode difusa e rígida, tem diferenças importantes dos classificados como ótimo.

c- As dimensões julgamento, coerência e revisão da tripode do trabalho têm diferenças importantes com tripodes rígida e difusa. Isto é fundamental para verificação de que as dimensões são incoerentes com a pratica da tripode ótima ou seja confiança vigilante.

d- A comparação da seção C (questionário liderança e confiança) com a tripode de trabalho mostra que os participantes classificados como tripode rígida diferenciam-se dos classificados como ótimo.

e- Há um entendimento de que confiança na relação de liderança envolve qualidades como autonomia, delegar, atribuir responsabilidades, confiar na capacidade, transmitir confiança no uso dos próprios julgamentos.

f- A categoria 'meu gestor' demonstra muito mais critica em relação à categoria 'eu como gestor' que se percebem com uma tripode de trabalho mais perto da ótima do que são percebidos pelos liderados.

## 7 - Considerações Finais

Não sendo uma teoria o modelo da trípole do trabalho idealizado por Stamp, mas um método quantitativo de qualificar a confiança o resultado deste trabalho é um instrumento de avaliação de liderados e líderes na governança de uma organização pública.

Com liberdade vigiada, os liderados ao serem desafiados, perceberão a importância das atitudes com comportamentos coerentes e o testemunho que deve ser desenvolvido na liderança os liderados não terão a frustração de não serem totalmente aproveitados, sendo este o avesso do que foi encontrado sendo a confiança prescritiva na tripode de trabalho.

Também se postula que os resultados dos liderados são de responsabilidade do líder, concomitantemente a confiança do liderado também é responsabilidade do líder Stamp (2005), mas como Zanini (2016) coloca que a gestão com base no controle direto sobre as tarefas executadas o monitoramento deste trabalho, utiliza mecanismos repressivos nas metas individuais de produção e quanto mais se aplicam métodos de controle mais se reduzem os níveis de percepção de confiança.

Este trabalho contribuiu para que a convicção anteriormente suposta se confirmasse concretamente de maneira científica, de que cerca de 4%, encaixam-se na trípole ótima entre líderes e liderados, onde o líder vincula confiança na ação do liderado na execução das suas ações com vista a soluções em que julgamento é significativo, direcionando o ‘grau de liberdade’ do liderado na execução de suas atividades. Quando da variação da trípole ótima, rígida e difusa terem um julgamento, que gerem frustração ou suposição no liderado, a trípole rígida ou difusa, que tem uma pequena liberdade no uso do próprio julgamento, remetendo a variáveis no grau de confiança do líder em relação a seus liderados. Em síntese a confiança do líder em relação aos seus liderados na trípole do trabalho, evidencia o momento em que o liderado percebe que o líder ‘conta com ele’, mesmo em situações de erros, falhas e duvida de qual direção deve seguir.

O papel dos líderes nas empresas deve ter um compromisso com a formação e o desenvolvimento das pessoas. Líderes são inconformistas por natureza e, por essa razão, estão sempre em busca de quebrar paradigmas, principalmente aqueles ilustrados pela frase ‘Aqui sempre foi assim’ que caracteriza a repetição de ações e posturas. Seu compromisso deve ser com a transformação das pessoas e da realidade.

O compromisso do líder deve ser encarar a realidade de frente, por mais que ela seja implacável e perturbadora, atuando com franqueza e ética e não com a visão míope, paralizadora pela tentativa de manutenção do *status quo*.



Questionar é imprescindível, não buscando respostas prontas. Diante disso, adotará uma postura mais humilde e menos competitiva com sua equipe. Exercerá a função do líder moderno que é transformar o conhecimento em resultados. Exercerá sua liderança a partir das pessoas que compõem a sua equipe, assim como o educador deve atuar a partir da realidade do educando. Neste ambiente educacional do IF Goiano – Campus Morrinhos, ao invés de impor, desafiar a equipe em buscar soluções para os problemas que surgem no cotidiano da escola, atuando efetivamente na construção do futuro da organização, mas no fato de se sentir participante, engajado, percebendo que suas capacidades são utilizadas proveitosamente em prol da organização e não apenas em proveito de parcela restrita da organização. A recompensa por se sentir parte do todo vai além da possibilidade e limites de um trabalho formal, a confiança estabelece vínculos indeléveis na díade líder/liderado.

A mensuração, baseada na trípole do trabalho, revelou uma confiança fraca entre a díade estudada, com ambos, líder e liderado sem opinião em questões ao meio organizacional, numa pequena proporção e conformados com o *statu quo*, não vislumbrando necessidade de modificação ou implementar melhorias, não significando baixa eficiência organizacional, mas que pode ser otimizada para que confiança prescritiva e relações de ceticismo na trípole rígida sejam proscritas. Confirmando assim os relatos empíricos, onde os líderes, capacitados para a posição de líder, são responsáveis em que a confiança intra-organizacional melhore, para que as relações inter-pessoais estimulem a confiança.

Possibilidades futuras podem ser levadas a cabo, com a oportunidade de verificar a confiança e trípole do trabalho, inserindo gênero, tempo de serviço público, idade e separando docentes dos servidores técnicos administrativos. Seriam cenários que aprofundariam o estudo descobrindo-se mais características deste ambiente de ensino público, que ajudaria demasiadamente os gestores em suas estratégias organizacionais.

## 8 - Referencias Bibliográficas

ANDRADE, C.H.M., REZENDE, S.F.L., SALVATO, M.A., & BERNARDES, P. *A relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais*. **Revista de Administração Contemporânea**, 15(4), 608-630, 2011.

ARAGÃO, C. V. *Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio*. **Revista do Serviço Público**, v.48, n.03, p.104-108, 1997.

ARYEE, S., BUDHWAR, P., & CHEN, Z.X. *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model*. **Journal of Organizational Behavior**, 23(3), p.267-285. doi: 10.1002/job.138, 2002.

BAIER, A. C. “*Trust and Antitrust*”. **Ethics**, v.96, p.231–260, 1986.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BRESSER PEREIRA, L.C. *Estratégia e estrutura para um novo Estado*. **Revista do Serviço Público**, v. 124, n. 1, p.5-25, 1997.

BERGAMINI, C.W. *Liderança: a administração do sentido*. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.3, p.102-114, 1994.

BITTNER, E. *Aspectos do trabalho policial*. São Paulo: Edusp. 2003.

BISPO, P. **Dez razões para o líder receber feedback**. <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/7016/10-razoes-para-o-lider-receber-feedback.html> 14/02/2011. Acesso em 10/04/2015.

BRUNO, M. L. *Confiança nas relações entre líderes e liderados*. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17022014-205225/>>. Acesso em: 14-10-2014.

CAETANO, R.M. (2007) *Legitimidade da liderança no Ministério da Saúde – um ensaio*. **Revista do Serviço Público**, v.58(2), p.181-211, 2007.

CAVALCANTI, V. et al. *Liderança e Motivação*. 2 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 2 ed.. Rio de Janeiro. Elsevier – Campus, 2004

COELHO, A. <[aquitemfilosofiassim.blogspot.com.br](http://aquitemfilosofiassim.blogspot.com.br)>, 2007. Acesso em: 14-04-2016.

COLEMAN, J. *Foundations of social theory*. Boston: Belknap Press of Harvard University Press. 1990.

COSTA, F. L. *Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública, 200 anos de reformas*. **Revista de Administração Pública**, v.42, n.5,p.832-835, 2008.

COURI, S. *Liberalismo e Societalismo*. Ed. Edu-UnB, 1999.

COTTA, Cleuza Maria. *Confiança e cultura organizacional: um estudo de caso em uma rede de varejo*. [http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2010/dissertacao\\_cleuza\\_maria\\_cotta\\_2010.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_cleuza_maria_cotta_2010.pdf) . Pedro Leopoldo 2010. Acessado em 15/04/2015.

CUNHA, E, D. & CUNHA, E, S. *Políticas Públicas Sociais*. In: A. E. Carvalho, Políticas Públicas, p.11-25, Belo Horizonte, UFMG, 2002.

CUNHA, C.V.M.; SILVA, M.J.M.C.A.. *Os desafios da liderança no mundo corporativo*. **Anuário de Produção Acadêmica Docente**, v.4, n.7, p.70-77, 2010.

CUNHA, C., & MELO, M. *A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise*. **RAE Eletrônica** , 5(2). Doi: 10.1590/S1676-56482006000200009 , 2006.

DASGUPTA, P. *'Trust as a Commodity'*, in Gambetta, Diego (ed.). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 4, pp. 49-72*, <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/dasgupta49-72.pdf>, 1988. Acesso em 10/04/2015.

DIRKS, K.T., & FERRIN, D. L. *Trust in leadership: meta-analytic finding and implications for research and practice*. **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 611-628, 2001. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.611

ETZIONI, A. *Political unification: a comparative study of leaders and forces*. Nova York, Proeger Co., 1965.

FIEDLER, F.E. and CHEMERS, M.M. *Leadership and Effective Management*, Glenview, IL: Scott, Foresman e Co. 1974.

FOLLETT, M.P. *Creative Experience*. Longmans, Green and CO. New York, 1930.

FOLEY, R. *Intellectual Trust in Oneself and Others* (Cambridge: Cambridge University Press), Chapter 5 and Chapter 6. Disponível em <http://philosophy.fas.nyu.edu/docs/IO/1161/universaltrust.pdf>, 2001. Acesso em 24/03/2016.

GAMBETA, D. *Trust: Making and breaking*. Cooperative Behavior. NY: Basil Blackwell, 1988.

GOLDMAN, A. *Epistemology and Cognition*. MA: Harvard University Press, 1986.

GRAHAM, P. *Follett, Profeta do Gerenciamento*. Org. por Pauline Graham. Ed. Quality mark, Rio de Janeiro, 1997.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BADIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. *Análise Multivariada de Dados*. 6 ed. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2009.

HOOIJBERG, R.; CHOI, J. *The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization*. **Administration & Society**, v.33, p 403-431, 2001.

HORTA, P., DEMO, G, & ROURE, P. *Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem estar: estudo em uma multinacional*. **Revista de Administração Contemporânea**, 16(4), p.566-585, 2012.

HUNTER, J.C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro, Sextante, 2006.

JACOBI, P. *Políticas sociais e ampliação da cidadania*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2000.

JAQUES, E. *Requisite Organization. Second Edition*. USA: Cason Hall Publishers, 1997.

\_\_\_\_\_. *Social Power and the C.E.O. USA, USA: Quorum Books*, 2002.

KETZER, P. *Sobre a Viabilidade do Conceito de Confiança em Epistemologia*. Org. Muller, Rodrigues. Dimensão Social do Conhecimento. Porto Alegre, EDPUCRS, 2012.

KEINERT, T. M. M. (1994). *Os paradigmas da Administração Pública no Brasil (1900-1992)*. **ERA-Revista de Administração de Empresas**, v.34, n. 3, 1994.

KOUZES, J.M; POSNER, B.Z. *O Desafio da Liderança*. 7 d., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAMER, R.M. & TYLER, T.R. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. California: Sage Publications, Inc., 1996.

KRAMER, R.M. *Trust and Distrust in Organizations: emerging perspectives, enduring questions*. *Annual Review of Psychology*, 1999.

LACERDA, R.M. et al. *Relações de confiança na gestão empresarial: Um estudo na empresa Doces Dyana Nordestinona cidade de Pombal-Pb*. XII SEGeT, AEDB Resende Rj. 2015

MARQUES, J.R. *Definição de Liderança: O Que os Principais Teóricos Dizem Sobre Esse Conceito*. <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-conceito-de-lideranca-definicao-e-significado/> 2016. Acesso em 28/04/2016.

MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. São Paulo: Atlas S. A, 2007.

\_\_\_\_\_. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. 2 ed. São Paulo: Atlas S. A, 2009.

\_\_\_\_\_. *Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia*. **RAP** –Rio de Janeiro 42(1), p. 61-82, 2008.

MAXIMIANO, A. *Teoria Geral da Administração*. Ed. Atlas. São Paulo, 2012.

MELLO, G. N. *Instituto de Estudos Avançados – USP: Programa Educação para a Cidadania*, Cord. Geral, Prof. Alfredo Bosi, 1991.

MCLEOD, C. *Trust*. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Edward N. Zalta (ed.), Disponível em: <http://plato.stanford.edu/archives/spr2011/entries/trust/>, 2011. Acesso em: 20/03/2016.

MCMYLER, B. *Testimony, Trust and Authority*. *Oxford*. p.23, 2011.

MOREIRA, D.C., *O Testemunho como Fonte de Justificação - Um estudo sobre a Epistemologia do Testemunho*, Dissertação Mestrado de Filosofia, UFSC, 2013.

MULLIN, A., “Trust, Social Norms, and Motherhood,” **Journal of Social Philosophy**, v.36(3), p.316–330, 2005.

ODDONE, N., *Revisitando a ‘epistemologia social’: esboço de uma ecologia sócio técnica do trabalho intelectual*. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n.1, p.108-123, 2007.

OLIVEIRA, R. F., OLIVEIRA, V. C., & SANTOS, A. C. *Beneficiários ou reféns? O patrimonialismo na perspectiva dos cidadãos de Poço Fundo, Minas Gerais*. **Cadernos EBAPE**, v.9, n. 4, p.950-966, 2011.

ORIGGI, G., *Is trust an epistemological notion?* *Episteme, jun.*, 2004. Disponível em: [http://jeannicod.ccsd.cnrs.fr/ijn\\_00000653/document](http://jeannicod.ccsd.cnrs.fr/ijn_00000653/document), Acesso em 15/03/2015.

PABLO, A.L. et al. *Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector*. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.

PAES DE PAULA, A. P. *Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social*. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, p.36-49, 2005.

PESQUISA DELPHI FIA/PROGEP. *Delphi RH*, 2010, Disponível em: <http://www.progep.org.br/Pesquisas/default.aspx>, Acesso em 15/03/2015.

RAUCH, C.F., & BEHLING, O. *'Functionalism: basis for alternate approach to the study of leadership'*. Elmsford, New York: ed. Pergamon Press, p.45-62, 1984.

RIPPEGER, T. *Okonomik dès Vertauens Tubingen*: Mohr Siebeck, 1998.

REICHHELD, F. *A Pergunta Definitiva 2.0*, Bain & Company, Rio de Janeiro, 2011.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUA, M. D. *Análise de Políticas Públicas: conceitos básicos*. Programa de Apoio a Gerencia Social no Brasil. Brasília: BID, 1997.

SANTOS, M. C. C. *A Influência da Liderança Consultiva nas Relações de Confiança e Comprometimento no BOPE/RJ*. FGV EBAPE, 2013, Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11445>

SECCHI, L. *Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública*. **Revista de Administração Pública**, v.43, n.2, p.348-369, 2009.

SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, v. 1 e 2. ed. São Paulo: E.P.U., 1981.

SMITH, Adam. *A Riqueza das Nações*. Trad. Alexandre Amaral Rodrigues e Eunice Ostrensky, São Paulo: Martins Fontes, 1996.

STAMP, G. *The Four Journeys of the Leader*. Artigo disponível em [www.bioss.com](http://www.bioss.com), 1993. Acessado em 09/04/2015.

\_\_\_\_\_. *The Tripod of Work*. Artigo disponível em [www.bioss.com](http://www.bioss.com), 2002. Acessado em 09/04/2015.

\_\_\_\_\_. *Shared Destiny Relationships*. Artigo disponível em [www.bioss.com](http://www.bioss.com), 2005. Acessado em 09/04/2015.

\_\_\_\_\_. *Trust and Judgment*. Artigo disponível em [www.bioss.com](http://www.bioss.com), 2007. Acessado em 09/04/20015.

STEFANO, S.R.; GOMES FILHO, A.C. *Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transporte*. **Revista Capital Científico**. Guarapuava, v.2, n.1 p.127-145, 2004.

SOUZA, C. *Políticas Públicas: uma revisão de literatura*. Sociologias, p.20-45, 2006.

TELLES, J. *Aprendendo a Gerir com Mary Parker Follett*,

[http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Artigo/4645/aprendendo-a-gerir-com-mary-parker-follett.html#](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/4645/aprendendo-a-gerir-com-mary-parker-follett.html#) , 2007. Artigo acessado em 28/04/2016.

WEBER, M. *Economia e Sociedade*. Brasília: UnB, 1999.

YIN, R.K. *Estudo de caso: estudo e método*. Porto Alegre, Bookman, 2005.

YUKL, G. *Leadership in Organizations*. New Jersey:Printice-hall,1998.

ZANINI, M.T.F. *Relação de confiança nas empresas da nova economia informacional – uma avaliação dos efeitos da incerteza sobre o comportamento organizacional*. Cadernos **Epabe.br**, 3(4), 1-21. 2005.

\_\_\_\_\_. *Trust management in R. Stok-Homburg & B. Wolff* (Eds.), Handbuch Strategisches Personalmanagement (p. 335-352). Wesbaden: Gabler Verlag. 2011.

ZANINI, M. F. et al. *Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de Operações Especiais*. **Revista de Administração Contemporânea**, v.17, n.1, pp. 106-125. 2013

ZANINI, M.T.F. & MIGUELES,C.P. *O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional*, **Revista de Administração**, São Paulo v.49, p. 45-58, 2014.

ZANINI, M.T.F. *Confiança – O principal ativo intangível de uma empresa*, FGV Editora, Rio de Janeiro, 2016.

**ANEXO 01**

<b>QUESTIONARIO LIDERANÇA E CONFIANÇA</b> <b>Perfil do Servidor</b>
--

---

Para cada questão assinale apenas uma alternativa.

---

**1- SERVIDOR?**

- 1( ) Docente                      2( ) Técnico Administrativo Educacional

**2- SEXO**

- 1( ) Feminino                      2( ) Masculino

**3- QUAL SUA FAIXA ETÁRIA?**

- 1( ) 18-23      2( ) 24-29      3( ) 30-35      4( ) 36-45      5( ) acima de 46

**4- NÍVEL HIERÁRQUICO (SERVIDOR = DOCENTE OU TÉCNICO)**

- 1( ) Diretor    2( ) Gerente    3( ) Coordenador    4( ) Chefe                      5( ) Servidor

**5- TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL?**

- 1( ) Até 1 ano    2( ) 1 a 3 anos    3( ) 3 a 5 anos    4( ) 5 a 8 anos    5( ) + de 8 anos





## Anexo 01

### Seção B

Para cada frase, assinale a situação tal qual você a vê conforme: ‘Nunca’, ‘Raramente’, ‘Algumas vezes’, ‘Na maioria das vezes’, ou ‘Sempre’.

	Como as coisas são					Meu Gestor
	1 (Sempre)	2 (Na Maioria das vezes)	3 (Algumas vezes)	4 (Rara- Mente)	5 (Nunca)	
22						Pratica o que diz
23						Evita criar divisões entre seus liderados
24						Rejeita minhas novas ideias a respeito do trabalho
25						Vê meus erros como oportunidade para que eu aprenda
26						Esclarece o meu papel dentro da nossa equipe
27						Sabe dos problemas que possam interferir na boa realização do meu trabalho
28						Espera que eu faça perguntas a respeito do meu trabalho
29						Dá-me liberdade irrestrita para tomar decisões, isto é, liberdade demais
30						Recebe muito bem as perguntas que faço a respeito do meu trabalho
31						Dá-me tempo para que eu discuta os problemas que enfrento no trabalho
32						Impõe suas próprias soluções nos problemas que tenho no trabalho
33						Estabelece práticas e procedimentos que me ajudam com o trabalho
34						Evita solicitar que eu preencha formulários ou procedimentos desnecessários
35						Discute comigo cada um dos padrões que serão definidos para o meu trabalho
36						Esquece de me dar informações sobre mudanças que estão afetando o meu trabalho
37						Ajuda-me a obter novas habilidades ou conhecimentos que preciso para o trabalho
38						Está pronto para me ouvir se tenho pontos de vista diferentes dos seus
39						Define prazos não razoáveis
40						Conhece muito pouco a respeito do meu trabalho
41						Ajuda-me a me sentir envolvido num trabalho que é importante
42						Encoraja-me a pensar em novos caminhos para o meu trabalho
43						Revisa comigo o progresso do meu trabalho
44						Dá-me liberdade para que eu use as minhas iniciativas
45						Confia para que eu use meu julgamento na minha função de trabalho
46						Dá-me controle sobre como conduzir minhas tarefas
47						Checa comigo antes de definir os prazos
48						Dá-me informações a respeito do que preciso fazer



## ANEXO 02

Tabela 17. Coerência Seção A¹.

A¹ COERENCIA GERAL						A¹ COERENCIA LIDER (N)					A¹ COERENCIA LIDERADO (N+1)				
Perguntas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	17	<b>23</b>	10	7	3	6	<b>7</b>	3	2	1	11	<b>16</b>	7	5	2
3	12	<b>20</b>	15	8	5	3	<b>8</b>	4	2	2	9	<b>12</b>	11	6	3
5	10	<b>20</b>	16	6	4	5	<b>6</b>	5	2	1	5	<b>14</b>	11	5	5
6	14	<b>20</b>	16	6	4	4	<b>7</b>	6	2	0	10	<b>13</b>	10	4	4
10	14	<b>17</b>	15	8	6	<b>6</b>	5	4	3	1	8	<b>12</b>	11	5	5
11	8	<b>19</b>	8	14	9	4	<b>5</b>	2	<b>5</b>	3	4	<b>14</b>	6	9	6
14	<b>21</b>	17	10	3	8	<b>7</b>	3	4	2	3	<b>14</b>	<b>14</b>	6	1	5
17	13	<b>18</b>	11	10	8	<b>6</b>	5	2	4	2	7	<b>13</b>	9	6	6
20	15	<b>16</b>	13	10	5	<b>6</b>	4	4	5	0	9	<b>12</b>	9	5	5
Total	124	170	114	73	54	47	50	34	27	13	77	120	80	46	41
Respon- dentes	60		T=	540	535	19		T=	171	171	41		T=	369	364

Tabela 18 Revisão Seção A¹.

A¹ REVISÃO GERAL						A¹ REVISÃO LIDER (N)					A¹ REVISÃO LIDERADO (N+1)				
Perguntas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	20	<b>26</b>	9	2	2	<b>9</b>	6	2	1	1	11	<b>20</b>	7	1	1
8	8	<b>15</b>	<b>15</b>	13	8	<b>5</b>	4	4	4	2	3	<b>11</b>	<b>11</b>	9	6
12	19	<b>23</b>	7	7	3	<b>7</b>	<b>7</b>	2	3	0	12	<b>16</b>	5	4	3
16	5	<b>20</b>	16	10	9	1	<b>6</b>	7	4	1	4	<b>14</b>	9	6	8
19	5	<b>27</b>	15	8	5	1	<b>9</b>	4	4	1	4	<b>18</b>	11	4	4
Total	57	111	62	40	27	23	32	19	16	5	34	79	43	24	22
Respon- dentes	60		T=	300	297	19		T=	95	95	41		T=	205	202

Tabela 19. Julgamento Seção A¹.

A¹ JULGAMENTO GERAL						A¹ JULGAMENTO LIDER (N)					A¹ JULGAMENTO LIDERADO (N+1)				
Perguntas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	4	<b>18</b>	<b>18</b>	12	6	2	<b>7</b>	6	4	0	2	11	<b>12</b>	8	6
7	10	<b>27</b>	12	8	3	3	<b>11</b>	1	4	0	7	<b>16</b>	11	4	3
9	8	<b>18</b>	17	12	4	4	3	<b>7</b>	5	0	4	<b>15</b>	10	7	4
13	11	<b>29</b>	6	12	2	5	<b>9</b>	1	4	0	6	<b>20</b>	5	8	2
15	10	<b>18</b>	14	10	8	4	5	<b>7</b>	3	0	6	<b>13</b>	7	7	8
18	8	16	<b>18</b>	10	8	3	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	1	5	11	<b>13</b>	5	7
21	14	<b>21</b>	14	5	6	5	4	<b>8</b>	2	0	9	<b>17</b>	6	3	6
Total	65	147	99	69	37	26	44	35	27	1	39	103	64	42	36
Respon- dentes	60		T=	420	417	19		T=	133	133	41		T=	287	284

## ANEXO 03

Tabela 20. Coerência Seção B.

B COERÊNCIA GERAL						B COERÊNCIA LIDER (N)					B COERÊNCIA LIDERADO (N+1)				
Perguntas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	7	<b>28</b>	14	7	2	3	7	<b>8</b>	0	1	4	<b>21</b>	6	7	1
23	13	<b>18</b>	11	8	7	7	3	5	1	3	6	<b>15</b>	6	7	4
26	12	<b>17</b>	12	10	7	4	<b>5</b>	<b>5</b>	3	2	8	<b>12</b>	7	7	5
34	11	<b>17</b>	12	12	6	5	<b>6</b>	3	4	1	6	<b>11</b>	9	8	5
40	1	7	13	<b>24</b>	11	0	0	6	<b>7</b>	6	1	7	7	<b>17</b>	5
41	10	<b>19</b>	14	11	4	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	4	0	5	<b>14</b>	9	7	4
Total	54	106	76	72	37	24	26	32	19	13	30	80	44	53	24
Respon- dentes	60		T=	360	345	19		T=	114	114	41		T=	246	231

Tabela 21. Revisão Seção B.

B REVISÃO GERAL						B REVISÃO LIDER (N)					B REVISÃO LIDERADO (N+1)				
Perguntas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25	9	<b>18</b>	13	12	6	3	<b>6</b>	5	4	1	6	<b>12</b>	8	8	5
27	11	<b>21</b>	15	7	4	3	<b>7</b>	6	2	1	8	<b>14</b>	9	5	3
28	8	14	<b>21</b>	9	5	3	4	<b>8</b>	2	1	5	10	<b>13</b>	7	4
30	<b>19</b>	18	10	6	4	<b>7</b>	4	4	3	1	12	<b>14</b>	6	3	3
31	12	<b>23</b>	10	8	5	4	<b>7</b>	3	4	1	8	<b>16</b>	7	4	4
33	7	<b>19</b>	16	10	6	2	<b>8</b>	5	3	1	5	<b>11</b>	<b>11</b>	7	5
35	7	<b>19</b>	11	13	7	3	<b>7</b>	3	6	0	4	<b>12</b>	8	7	7
36	5	5	14	<b>24</b>	9	2	1	4	<b>8</b>	4	3	4	10	<b>16</b>	5
37	5	18	<b>20</b>	11	4	3	<b>6</b>	5	3	2	2	12	<b>15</b>	8	2
39	5	5	19	<b>20</b>	8	1	3	<b>6</b>	4	5	4	2	13	<b>16</b>	3
43	4	15	11	<b>16</b>	11	3	<b>5</b>	3	4	3	1	10	8	<b>12</b>	8
Total	92	175	160	136	69	34	58	52	43	20	58	117	108	93	49
Respon- dentes	60		T=	660	632	19		T=	209	207	41		T=	451	425

Tabela 22. Julgamento Seção B.

B JULGAMENTO GERAL						B JULGAMENTO LIDER (N)					B JULGAMENTO LIDERADO (N+1)				
Perguntas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24	2	11	13	<b>25</b>	6	0	4	7	<b>8</b>	0	2	7	6	<b>17</b>	6
29	1	12	<b>24</b>	14	7	0	3	<b>10</b>	4	2	1	9	<b>14</b>	10	5
32	6	10	<b>24</b>	13	5	3	2	<b>6</b>	5	3	3	8	<b>18</b>	8	2
38	12	<b>20</b>	10	10	5	<b>6</b>	5	2	5	1	6	<b>15</b>	8	5	4
42	9	<b>18</b>	12	16	3	5	<b>6</b>	2	<b>6</b>	0	4	<b>12</b>	10	10	3
44	9	<b>22</b>	17	6	3	5	<b>6</b>	5	1	2	4	<b>16</b>	12	5	1
45	12	<b>25</b>	10	8	3	5	<b>8</b>	2	3	1	7	<b>17</b>	8	5	2
46	14	<b>24</b>	11	6	2	4	<b>11</b>	1	2	1	10	<b>13</b>	10	4	1
47	5	<b>18</b>	17	12	5	4	<b>7</b>	5	3	0	1	11	<b>12</b>	9	5
48	10	<b>25</b>	9	11	3	<b>7</b>	6	3	3	0	3	<b>19</b>	6	8	3
Total	80	185	147	121	42	39	58	43	40	10	41	127	104	81	32
Respon- dentes	60		T=	600	575	19		T=	190	190	41		T=	410	385

## ANEXO 04

Tabela 23. Seção C.

Per- gun- Tas	C GERAL						C LIDER (N)						C LIDERADO (N+1)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	1	<b>16</b>	<b>16</b>	12	6	5	0	4	<b>8</b>	3	1	3	1	<b>12</b>	8	9	5	2
2	2	14	<b>15</b>	14	2	8	1	5	<b>7</b>	3	0	3	1	9	8	<b>11</b>	2	5
3	2	<b>20</b>	14	7	2	10	0	4	<b>8</b>	3	0	4	2	<b>16</b>	6	4	2	6
4	5	<b>21</b>	15	7	2	5	0	6	<b>7</b>	2	1	3	5	<b>15</b>	8	5	1	2
5	5	<b>13</b>	10	10	5	12	1	3	<b>6</b>	3	0	6	4	<b>10</b>	4	7	5	6
6	4	<b>19</b>	13	9	4	5	1	3	<b>8</b>	4	1	2	3	<b>16</b>	5	5	3	3
7	2	<b>16</b>	13	14	4	6	1	2	<b>8</b>	6	0	2	1	<b>14</b>	5	8	4	4
8	9	14	<b>18</b>	11	1	2	1	4	<b>8</b>	4	0	2	8	<b>10</b>	<b>10</b>	7	1	0
9	2	9	<b>17</b>	11	4	13	0	5	<b>6</b>	4	0	4	2	4	<b>11</b>	7	4	9
10	3	11	<b>17</b>	11	2	12	0	4	<b>6</b>	<b>6</b>	0	3	3	7	<b>11</b>	5	2	9
11	3	8	<b>18</b>	17	2	8	0	2	<b>7</b>	<b>7</b>	1	2	3	6	<b>11</b>	10	1	6
12	7	8	<b>15</b>	14	1	10	2	1	<b>8</b>	5	0	3	5	7	7	<b>9</b>	1	7
Total	45	169	181	137	35	96	7	43	87	50	4	37	38	126	94	87	31	59
Res- pon- dente s	60			T=	720	663	19			T=	228	228	41			T=	492	435

## ANEXO 05

Tabela 24. Confiança entre Líder/Liderado.

Per- gun- Tas	CONFIANÇA GERAL						CONFIANÇA LIDER (N)						CONFIANÇA LIDERADO (N+1)					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
24	2	11	13	<b>25</b>	6		0	4	7	<b>8</b>	0		2	7	6	<b>17</b>	6	
25	9	<b>18</b>	13	12	6		3	<b>6</b>	5	4	1		6	<b>12</b>	8	8	5	
29	1	12	<b>24</b>	14	7		0	3	<b>10</b>	4	2		1	9	<b>14</b>	10	5	
33	7	<b>19</b>	16	10	6		2	<b>8</b>	5	3	1		5	<b>11</b>	<b>11</b>	7	5	
41	10	<b>19</b>	14	11	4		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	4	0		5	<b>14</b>	9	7	4	
42	9	<b>18</b>	12	16	3		5	<b>6</b>	2	6	0		4	<b>12</b>	10	10	3	
44	9	<b>22</b>	17	6	3		5	<b>6</b>	5	1	2		4	<b>16</b>	12	5	1	
45	12	<b>25</b>	10	8	3		5	<b>8</b>	2	3	1		7	<b>17</b>	8	5	2	
46	14	<b>24</b>	11	6	2		4	<b>11</b>	1	2	1		10	<b>13</b>	10	4	1	
C1	1	<b>16</b>	<b>16</b>	12	6	5	0	4	<b>8</b>	3	1	3	1	<b>12</b>	8	9	5	2
C7	2	<b>16</b>	13	14	4	6	1	2	<b>8</b>	6	0	2	1	<b>14</b>	5	8	4	4
C9	2	9	<b>17</b>	11	4	13	0	5	<b>6</b>	4	0	4	2	4	<b>11</b>	7	4	9
C10	3	11	<b>17</b>	11	2	12	0	4	<b>6</b>	6	0	3	3	7	<b>11</b>	5	2	9
C11	3	8	<b>18</b>	17	2	8	0	2	<b>7</b>	7	1	2	3	6	<b>11</b>	10	1	6
Total	84	228	211	173	57	44	30	74	77	61	10	14	54	154	134	112	48	30
Res- pon- dente s	60			T=	840	794	19			T=	266	266	41			T=	574	532

## ANEXO 06

Tabela 25. Seção A<sup>2</sup> Geral.

A <sup>2</sup> Coerência Geral						A <sup>2</sup> Revisão Geral						A <sup>2</sup> Julgamento Geral					
Per- guntas	1	2	3	4	5	Per- guntas	1	2	3	4	5	Per- guntas	1	2	3	4	5
1	18	<b>28</b>	6	5	1	2	22	<b>30</b>	4	1	1	4	13	<b>21</b>	17	5	2
3	13	<b>26</b>	11	3	4	8	13	<b>20</b>	13	7	3	7	12	<b>30</b>	9	3	3
5	14	<b>25</b>	11	4	3	12	16	<b>28</b>	8	2	2	9	15	<b>25</b>	11	3	3
6	17	<b>18</b>	14	6	1	16	16	<b>20</b>	10	6	4	13	20	<b>24</b>	8	2	3
10	<b>22</b>	20	10	4	1	19	18	<b>28</b>	3	6	1	15	19	<b>24</b>	6	4	3
11	<b>18</b>	<b>18</b>	10	6	4							18	18	<b>24</b>	8	4	3
14	<b>29</b>	14	6	5	2							21	16	<b>23</b>	12	3	3
17	19	<b>20</b>	10	4	4												
20	15	<b>22</b>	12	3	4												
Total	165	191	79	40	24		85	126	38	22	11		113	171	71	24	20
Respon- dentes	60		T=	540	499				T=	300	282				T=	420	399



## ANEXO 07

Quadro 02. Organograma do Campus Morrinhos Fonte: CGP Campus Morrinhos.

